

---

**ZKD**

Veröffentlichung der Arbeitsgruppe „Zivilgesellschaft: historisch-sozialwissenschaftliche Perspektiven“ des Forschungsschwerpunkts Zivilgesellschaft, Konflikte und Demokratie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung

**AGZG**

---

Heinrich Hartmann

**Unternehmen organisieren im  
gesellschaftlichen Umfeld**  
– deutsche und französische  
Erfahrungen zwischen 1890 und 1914

**Discussion Paper Nr. SP IV 2004-505**

**ISSN 1612-1643**

Heinrich Hartmann ist Historiker und war Gast der Arbeitsgruppe „Zivilgesellschaft: historisch-sozialwissenschaftliche Perspektiven“

Heinrich Hartmann is historian and was guest at the working group “Civil Society: Historical and Comparative Perspectives”

---

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Social Science Research Center Berlin  
Reichpietschufer 50, 10785 Berlin  
Federal Republic of Germany

Telefon: +49/30/25491-0  
Telefax: +49/30/25491-684

E-Mail: [wzb@wz-berlin.de](mailto:wzb@wz-berlin.de)  
Internet: <http://www.wz-berlin.de>

**WZB**

---



## **Zusammenfassung**

Das in der wissenschaftlichen Diskussion bislang mangelhaft berücksichtigte Wechselverhältnis von Wirtschaft und Zivilgesellschaft steht im Mittelpunkt dieses Beitrages. Vor dem Hintergrund einer interaktionslogischen Auseinandersetzung mit zivilgesellschaftlichen Handlungsnormen und – praktiken wird dabei nach deren Einfluss auf das soziale Handlungsfeld des Unternehmens gesucht. Als Hintergrund dienen dabei mikrohistorische Untersuchungen der Geschichte verschiedener Unternehmen in Deutschland und Frankreich im Zeitraum zwischen 1890 und 1914.

Mit Hilfe eines idealtypischen Kataloges konstitutiver Elemente der Zivilgesellschaft werden zwei Untersuchungsmerkmale zivilgesellschaftlicher Handlungen herausgegriffen: die Fähigkeit zur Selbstorganisation einerseits, und der Rekurs auf eine kritische Öffentlichkeit andererseits. Diese Werte werden in einem gewissen Maße von den Akteuren im Unternehmen integriert; dabei unterliegen sie allerdings einer Funktionalisierung nach der Interessenlage dieser Akteure. Ein solcher instrumentalisierter Rückgriff auf zivile Werte entfremdet diese allerdings von ihrem ursprünglichen Charakter. Selbstorganisation war für viele Unternehmer, gerade in lokalen Kontexten, ein wichtiges Argument für Ansiedlung und Produktionsaufnahme. Die kritische Öffentlichkeit wurde dagegen immer wieder von verschiedenen Akteuren als relevante Handlungsressource gesucht.

## **Abstract**

Scholarship on civil society has long neglected the relationship between civic structures and the economic sphere. This paper seeks to address this oversight by exploring the norms and practices of civil society and their effects on companies as sites of social interaction. It will adopt a micro-historical perspective by looking at a selection of French and German companies between 1890 and 1914. It will draw on a number of ideal-typical characteristics of civil society, with a particular focus on two: the capacity for self-organization, and appeals to a critical public. Actors within companies integrate and display these norms of civil society to a great degree. But these norms can also be instrumentalized according to the particular interests of actors within a company, in the process losing their original meaning. For the enterprises under examination, the opportunity for self-organization, especially on a local level, was a crucial argument behind the founding of production plants. At the same time, different actors within companies increasingly sought a critical public that could serve to bolster and legitimate the actors negotiating power.



## Inhalt

---

I. Unternehmen – Untersuchungsaspekte jenseits einer wirtschaftlichen Analyse.....	1
III Zivilgesellschaftliche Interaktionslogik und Unternehmen.....	9
IV Organisieren im zivilgesellschaftlichen Umfeld – Fallbeispiele zu einem Wechselverhältnis .....	14
(A) Selbstorganisation.....	14
(B) Öffentliche Diskurse – Verhandlungskapital und Disziplinierungswerkzeuge.....	18
V Verschränkte Handlungslogiken .....	24
VI Literatur .....	27

---



## **I. Unternehmen – Untersuchungsaspekte jenseits einer wirtschaftlichen Analyse**

Staat, Wirtschaft und Gesellschaft haben sich in der europäischen Denktradition als festes Dreiecksverhältnis etabliert. Diese Abgrenzung in verschiedene Sphären findet sich in einer Vielzahl politik- und wirtschaftswissenschaftlicher Entwürfe seit dem neunzehnten Jahrhundert. So ist es nicht verwunderlich, dass in der sozialwissenschaftlichen Diskussion um die Zivilgesellschaft die Vorstellung verschiedener, gegeneinander abgegrenzter Bereiche von Wirtschaft und Politik einerseits, aus zivilgesellschaftlichem Engagement hervorgehenden Institutionen andererseits, einen wichtigen gedanklichen Hintergrund darstellt.<sup>1</sup> Idealtypisch wird sie ausgedrückt durch die Vorstellung eines dritten Sektors, der „ein Raum öffentlicher Diskussion, Konflikte und Verständigung, eine Sphäre der Selbstständigkeit von Individuen und ein Ort der Anstrengung für das Gemeinwohl sein kann [...]“.<sup>2</sup>

Die Vorstellung einer Abgrenzung der Sphären von Wirtschaft und Gesellschaft zeigt die dichotomische Sichtweise, die geradezu räumlich abgegrenzte Bereiche

---

<sup>1</sup> WOLFE, Alan: Market, State and Society as Codes of Moral Obligation, Acta Sociologica 1989/Nr. 32, S. 221-236. Das Denkmodell einer Dichotomie zwischen sozial und wirtschaftlich handelnden Akteuren ist wesentlich älter und liegt zu einem wesentlichen Teil in den Staatstheorien der europäischen Aufklärung begründet. Obwohl häufig betont wird, dass es in den aufklärerischen Gedankenmodellen noch keine Trennung nach wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen oder Akteuren gab, so ist doch darauf hinzuweisen, dass die Vordenker der europäischen Aufklärung sehr wohl in der Grundanlage eine Trennung zwischen dem auf persönlichen Gewinn ausgerichteten Handeln und einer gemeinschaftlichen orientierten Lebenswelt sahen. So sieht Adam Ferguson die Geschichte des Gemeinwesens im Wesentlichen von zwei Triebfedern geprägt: dem Streben des Menschen nach Zuneigung, Geselligkeit und Sicherheit einerseits und dem individuellen Interesse, ausgedrückt im Streben nach Reichtum andererseits. Zwar stehen diese beiden Bereiche bei den meisten Denkern in einem dialektischen Verhältnis, sind also beide Kerne der Entwicklung hin zu einer Zivilgesellschaft, allerdings liegt in diesem Gedankenmodell schon der Gegensatz zwischen „dem Gemeinwohl förderlich“ und dem Bereich eines rein wirtschaftlichen Interesse; FERGUSON, Adam: Versuch über die Geschichte der bürgerlichen Gesellschaft, Frankfurt/M 1986, S. 105ff. Dazu OTTOW, Raimund: Markt – Republik – Tugend. Probleme gesellschaftlicher Modernisierung im britischen politischen Denken (1670-1790), Berlin 1996, 13 u. 30ff; REICHARDT, Sven: Soziales Kapital „im Zeitalter materieller Interessen“. Konzeptionelle Überlegungen zum Vertrauen in der Zivil- und Marktgesellschaft des langen 19. Jahrhunderts (1780-1914), WZB Discussion Paper SP IV 2003-503, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 2003, S. 2ff.

<sup>2</sup> „Die Bezeichnung ‚Dritter Sektor‘ für diesen Bereich beruht auf einer funktionalen Gliederung von Gesellschaften, gemäß der ‚Staat‘ und ‚Wirtschaft‘ ein Drittes zur Selbstorganisation freilassen“, KOCKA, Jürgen: Zivilgesellschaft als historisches Problem und Versprechen, in: Conrad, Christoph u.a. (Hgg.): Europäische Zivilgesellschaft in Ost und West. Begriff, Geschichte, Chancen, Frankfurt/M – New York 2000, S. 21. Kocka gibt hier im Wesentlichen eine Definition der bereichslogischen Differenzierung; ähnlich COHEN, Jean L., ARATO, Andrew: Civil Society and Political Theory, Cambridge-London, 1992, S. 492ff.

auszumachen scheint. Dieses gedankliche Modell liegt einem guten Teil der Entwürfe zur Zivilgesellschaft zu Grunde, die damit allerdings auf einer geradezu neoklassischen Vorstellung der Wirtschaft fußen, die vor dem Hintergrund neuerer Forschungstendenzen nur als anachronistisch bezeichnet werden kann.<sup>3</sup> Dies gilt um so mehr, als die häufig angeführte neue Konjunktur des Begriffes der Zivilgesellschaft nicht nur mit dem Zusammenbruch des Kommunismus, sondern auch mit der Erfahrung sich häufender krisenhafter Situationen im kapitalistischen Wirtschaftssystem korreliert.<sup>4</sup> Das Verständnis des Zusammenspiels und der Ergänzung gesellschaftlicher Strukturen, Institutionen und Handlungsweisen durch wirtschaftliche Konjunkturlagen scheint dem Begriff somit inhärent.

Die vielfältigen Berührungspunkte von wirtschaftlicher Theorie und soziologischer Forschung lassen Durchlässigkeit und Überschneidungen von wirtschaftlichem und sozialem Agieren in einer Weise in den Vordergrund treten, die eine historiografische Trennung fragwürdig erscheinen lässt. Dem entgegen steht ein Plädoyer für die Vernetzung der Begriffe von Zivilgesellschaft, Wirtschaft und staatlicher Herrschaft, die durchaus zu einer Erweiterung und Differenzierung der historischen Vorstellung von Zivilgesellschaft beigetragen hat.<sup>5</sup> Argumente und Perspektiven eines solchen Ansatzes sollen im folgenden Beitrag anhand einer historischen Analyse des Unternehmens als sozialem Handlungsfeld explizit gemacht werden. Dabei soll eine funktionale Eingliederung ziviler Handlungsmodi in das Unternehmen angenommen werden. Der Beitrag geht also von der Hypothese aus, dass solche Interaktionspraktiken im sozialen Handlungsfeld des Unternehmens modifiziert werden. Verschiedene Akteure stützen sich auf vorgeformte Verhaltensmuster, um damit ihre jeweiligen Zwecke zu verfolgen.

Die Institutionen eines kapitalistischen Produktionssystems, wie weit sie auch immer von externen Kosten betroffen und beeinflusst sein mögen, funktionieren in der wirtschaftswissenschaftlichen Logik zunächst immer nach dem Prinzip des wirtschaftlich rational handelnden, also seinen Nutzen optimierenden Akteurs. Diese Grundhypothese ist Ausgangspunkt jeder wirtschaftswissenschaftlichen Reflexion, aus welchem Bereich des sich methodologisch immer weiter diversifizierenden Faches diese auch kommen mag. Die Suche nach der Auflösung der weiter oben be-

---

<sup>3</sup> Schon Polanyi hat dabei auf die gesellschaftliche Rückbindung und historische Pfadabhängigkeit von kapitalistischen Wirtschaftssystemen hingewiesen. Als einer der ersten Vordenker einer sozial eingebetteten Betrachtung der ökonomischen Institutionenbildung sollte ihm heute größere Aufmerksamkeit geschenkt werden. POLANYI, Karl: *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*, Frankfurt/M 1997; zur systematischen Betrachtung von Akteursproblemen Ders.: *The Livelihood of Man*, New York 1977.

<sup>4</sup> KLEINHENZ, Gerhard: Erwerbsarbeit und bürgerschaftliches Engagement, in: *Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*, hrsg. v. d. Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, Opladen 2003, S. 15-34, S. 15f.

<sup>5</sup> In diese Richtung zielt PRIDDAT, Birger: Vertrauen, Neue Institutionenökonomik und Zivilgesellschaft. ‚Third Party Enforcement‘ und ‚credible commitments‘, in: Gosewinkel, Dieter, Reichardt, Sven (Hgg.): *Ambivalenzen der Zivilgesellschaft. Gegenbegriffe, Gewalt und Macht*, WZB Discussion Paper Nr. SP IV 2004-501, Wissenschaftszentrum Berlin 2004, S. 69-85.



schriebenen Dichotomien führt auf der Ebene der Institutionen und der Identifizierung spezifisch zugewiesener Sphären nur begrenzt weiter. Um so eher tritt sie in den Vordergrund, wenn man sich den handlungslogischen Definitionen des Homo Oeconomicus und seines Opponenten, des Homo Sociologicus, zuwendet. Die Historiographie der Unternehmen, die sich in Deutschland in den letzten 15 Jahren verstärkt der Analyse des Unternehmens als sozialem Interaktionsraum zugewandt hat, bietet hier ein methodologisches Reservoir von sozialhistorischer Handlungsanalyse, das von der Mehrheit der Soziologen und Historiker kaum genutzt wird.<sup>6</sup> Dies ist umso bedauerlicher, als in diesem Bereich ein deutlicher Austausch mit anderen sozialwissenschaftlichen Fachgebieten möglich wäre. Gelingt es, eine Interaktion ziviler und wirtschaftsrationaler Handlungslogiken in einer solchen Entität nachzuweisen, so wäre ein wichtiger Schritt in der Verknüpfung verschiedener methodologischer Fragestellungen getan. Gleichzeitig würde eine solche Analyse der Interaktionsmotive im Unternehmen die Theorie des Unternehmens ergänzen, die schon heute durch die Neue Institutionenökonomie nicht mehr paradigmatisch auf die nutzenrationale Allokation von Produktionsressourcen ausgerichtet ist, sondern vielmehr die institutionalisierten Restriktionen menschlicher Handlungen und ihre Kostenstrukturen in den Vordergrund stellt.<sup>7</sup> Damit einhergehend verzichten neue Ansätze zur Unternehmensforschung häufig auf das ökonomische Paradigma mathematisch-analytischer Modellierbarkeit.

Informelle und handlungsleitende institutionalisierte Verhaltensmuster in einem zivilgesellschaftlichen Sinne sind dabei in der wirtschaftlichen Logik nicht berücksichtigt. Ohne diese komplementären Aspekte sind jedoch die strukturelle Krisenhaftigkeit, aber auch Aspekte einer spezifischen Stabilität des teilweise nicht formalisierten Rechtsgefüges des Unternehmens nicht zu verstehen.<sup>8</sup>

Unternehmen sind keine Promotoren ziviler Werte, sondern eine gesellschaftliche Institution, die für eine eng umrissene Teilgruppe einen gewissen Nutzen zu maximieren sucht. Dabei ist die Nutzenfunktion des Unternehmens ungleich der rein aggregierten Nutzenfunktion ihrer Mitglieder; sie wird vielmehr in einem Aushandlungsprozess in dieser Gruppe festgestellt, bei dem die Unternehmensleiter eine wesentlich höhere Verhandlungsmacht haben als die weiteren Angehörigen dieser Institution. In diesem Aushandlungsprozess erhalten allerdings auch Außenstehende ein Mitspracherecht. Sie sitzen einerseits häufig als Gesprächspartner mit am Verhandlungstisch, wenn das Unternehmen den eigenen Nutzen und die Allokation der er-

---

<sup>6</sup> Dabei könnte gerade diese Methode einen wichtigen Beitrag zur Auflösung des konstanten Spannungsverhältnisses zwischen dem Kosten-Nutzen-Optimierer und den eingebetteten Handlungen des Homo Sociologicus leisten.

<sup>7</sup> WILLIAMSON, Oliver: *The Economic Institutions of Capitalism. Firms Markets, Relational Contracting*, New York – London 1985.

<sup>8</sup> Allerdings denkt North in seinen Überlegungen zu den wirtschaftlichen Institutionen schon in die Richtung der informellen Institutionen, was zumindest in die Richtung einer Öffnung zur Soziologie hin zielt. NORTH, Michael: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge/Mass. 1990.

wirtschafteten Güter zu bestimmen sucht. Andererseits stärken oder schwächen sie die Handlungsressourcen einzelner Akteure, vermittelt durch Verhaltenskodizes oder symbolische Unterstützungsprozesse. Stützt sich eine solche Organisation also auf zivile Werte, die sie aus der es umgebenden Umwelt entlehnt, so benutzt sie diese mit bestimmten Zielvorstellungen.

Die Zivilgesellschaft als ein Ineinandergreifen sozial konnotierter Handlungsmodi zu verstehen, legt eine idealtypische Auffassung des Begriffes nahe, denn eine Analyse ihrer historischen Genese scheint in diesem Bereich wesentlich schwieriger zu sein, als sie offenkundig schon im Bereich der Beschreibung der Institutionen ist. Was man als eine von zivilen Formen geleitete Handlung zu bezeichnen hat, hängt somit stark von der heute gefundenen Beschreibung des Begriffes ab. Interaktionen im Sinne zivilgesellschaftlicher Normen können als Handlungen beschrieben werden, die durch einen kommunikativen Prozess<sup>9</sup> ein gewaltfreies Problemlösungspotential zur Verfügung stellen, das auf dem gegenseitigen Respekt der Akteure aufbaut.<sup>10</sup> Dieses Potential wird dabei geschaffen durch einen Prozess der Selbstorganisation, in dem bestimmte Handlungsweisen koordiniert und teilweise institutionalisiert werden. Die Motivation solcher Handlungen geht über eine rein individuelle Logik der Nutzenmaximierung hinaus. Vielmehr bezieht sie auch Normen mit ein, die in der Regel über nichtformalisierte und historisch gewachsene Leitbilder vermittelt sind.<sup>11</sup>

Für die Unternehmen dagegen werden die Handlungen der Mitarbeiter über den Rekurs auf eben diese Werte kalkulierbarer. Sie sind in der Lage, Unsicherheitszonen, die sich in jedem organisationellen Zusammenhang ergeben, zum Teil zu überbrücken.<sup>12</sup> Zivile Handlungsnormen sind nicht Fremdkörper im Unternehmen, sie werden vielmehr von verschiedenen Akteuren instrumentalisiert, um eigene Ziele durchzusetzen und ihre Verhandlungsmacht im Aushandlungsfeld des Unternehmens zu stärken. Unternehmen sind damit nicht Institutionen, die zivile Interaktionsmodi hervorbringen, sondern Orte, an denen diese funktionalisiert werden.

Um eine solche funktionelle Integration konstatieren zu können, muss das Unternehmen als ein Handlungsfeld wahrgenommen werden, das von den verschiedenen im Unternehmen präsenten Akteuren in einem interaktiven Prozess gestaltet wird. Die Methode, die eine solche Fragestellung induziert, soll im nächsten Abschnitt ausführlich beschrieben werden. Danach soll der Katalog der Kriterien zivilge-

---

<sup>9</sup> HABERMAS, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt 1981.

<sup>10</sup> KEANE, John: Global Civil Society? Cambridge 2003, S. 12. Gleichzeitig gibt der Autor an, dass diese Definition von Zivilität auch nur dann sinnvoll eingesetzt werden kann, wenn es ein ihm entgegenstehendes Konzept von Unzivilisiertheit gibt (S. 198ff). Dies für die Wirtschaft und vor allem das Unternehmerverhalten zu formulieren wäre wünschenswert.

<sup>11</sup> Zu diesem Unterpunkt des Wechselverhältnisses von Geschichte und der Prozesshaftigkeit des Begriffs von Zivilgesellschaft GOSEWINKEL, Dieter, RUCHT, Dieter: „History meets Sociology“- Zivilgesellschaft als Prozess, in Gosewinkel, Dieter, u.a. (Hgg.): Zivilgesellschaft – national und transnational. WZB Jahrbuch, Berlin 2004, S. 29-60, besonders S. 34f.

<sup>12</sup> CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Eberhard: L'acteur et le système, Paris 1977.

sellshaftlichen Handelns geöffnet werden, um nach diesen Kriterien Praktiken im Unternehmen aufzufinden, die eine Charakterisierung in einem zivilgesellschaftlichen Kontext erlauben. Hier sollen zwei Praktiken herausgegriffen werden, die anschließend anhand von Beispielen ausgeführt werden.<sup>13</sup>

## **II. Unternehmensgeschichte zwischen mikrohistorischer Analyse und internationalem Vergleich**

Die „Zweite Industrialisierung“ zwischen 1890 und 1914 führte in zahlreichen bereits industrialisierten Ländern zu einer weitreichenden strukturellen Umwandlung der Industrie. Neue Branchen wie die Elektro-, Chemie- und Automobilindustrie etablierten sich und mit ihnen eine Vielzahl neuer Unternehmen im Dienstleistungssektor. Doch nicht nur auf dieser volkswirtschaftlichen Ebene machten sich Veränderungen bemerkbar. Es waren ganz wesentlich auch die inneren Strukturen der Unternehmen, die sich wandelten. Neue Verwaltungsmethoden wurden in den Unternehmen eingeführt. Entwicklungen wie die Herausbildung bürokratischer Strukturen in deutschen Unternehmen<sup>14</sup> oder die Lehren von Taylor und Fayol<sup>15</sup> in den USA und Frankreich dürfen dabei nicht isoliert betrachtet werden. Andererseits soll auch davon ausgegangen werden, dass diese neuen Formen von Taylorismus und Fayolismus nicht einen Umbruch darstellten, wie häufig behauptet wird. In allen Ländern der zweiten Industrialisierung gab es Frühformen, die eine Entwicklung von Formen „wissen-

---

<sup>13</sup> Den empirischen Hintergrund für diese Untersuchung bilden Recherchen, die der Autor im Rahmen seines vergleichenden Dissertationsprojektes zur „Unternehmensorganisation in Deutschland und Frankreich zwischen 1890 und 1914“ durchführt. Als Fallstudien werden dabei Unternehmen der Chemieindustrie und die den Detailhandel revolutionierenden Warenhäuser in beiden Ländern untersucht. Die Arbeit wird als Cotutelle an der Freien Universität Berlin und der Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales in Paris durchgeführt und von Jürgen Kocka und Patrick Fridenson betreut.

<sup>14</sup> KOCKA, Jürgen: Industrielles Management: Konzeption und Modelle in Deutschland vor 1914, in: Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Nr. 56/1969, S. 332-372; Ders.: Management in der Industrialisierung. Die Entstehung und Entwicklung des klassischen Modells, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Nr. 2/1999, S. 135-149; Ders.: Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847 - 1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung (= Industrielle Welt 11), Stuttgart 1969.

<sup>15</sup> TAYLOR, Frederick W.: Scientific Management, New York 1903; in Deutschland SCHLESINGER, Georg: Betriebsführung und Betriebswissenschaft, in: Monatsschrift des Vereins deutscher Ingenieure, Nr. 8/1913, S. 27-48. Zu diesem Prozess in den Firmen liegen auch Studien vor, so FRIDENSON, Patrick: Un tournant Taylorien de la société française (1904-1918), in: Annales ESC, Nr. 5/1987, S. 1031-1060, HOMBURG, Heidrun: Anfänge des Taylorsystems in Deutschland vor dem ersten Weltkrieg. Eine Problemskizze unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitskämpfe bei Bosch 1913, in: Geschichte und Gesellschaft, Nr. 4/1978, S. 170-194; REID, Donald: Genèse du Fayolisme, in: Sociologie du travail, Nr. 1/1986, S. 75-93.

schaftlicher“ Betriebsführung erst möglich machten.<sup>16</sup> Um diese in ihren jeweiligen Ähnlichkeiten und Unterschieden wirklich ins Licht stellen zu können, muss ein Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmensformen an einem grundlegenden Punkt angreifen. Es muss darum gehen, die Entwicklung der Unternehmensformen auch in einen gesellschaftlichen und kulturellen Rahmen einzubetten und nicht bloß auf ihrer rein institutionellen Ebene zu verstehen.<sup>17</sup>

Die Handlungsspielräume, die Frankreich und Deutschland als liberalisierte Staaten den Unternehmen der zweiten Industrialisierung ließen, waren groß. Staatliche Interventionen spielten zunächst eine geringe Rolle; das Unternehmen wurde noch in verhältnismäßig geringem Maße (im Falle Frankreichs noch weit weniger als in Deutschland) durch gesetzgeberische Maßnahmen gebunden. Vor allem in den Bereichen der Strukturierung produktiver Prozesse und in der Organisation der menschlichen Arbeitskraft kann das Unternehmen zunächst als beinahe autonom in seinen Entscheidungen erkannt werden. Erst um die Jahrhundertwende verstärkte sich der staatliche Druck in Bezug auf Arbeitnehmerschutz und eine Beschränkung der Arbeitszeiten. Doch gerade die Entwicklung hin zu einer solchen Gesetzgebung setzt voraus, dass sich in einem gesellschaftlichen Diskurs ein Rahmen solcher Interventionen herausbildet.

In der Erfassung dieser komplexen Gemengelage von unternehmerischer Praxis und nationaler Eigenart besteht ein wichtiges Untersuchungsziel der historischen Organisationsforschung. Dabei sollten durch einen Vergleich der Unternehmen und die Untersuchung der beginnenden wissenschaftlichen Reflexion von Betriebsführung nicht nur verschiedene nationale und branchenspezifische Muster miteinander verglichen werden; es müssen vielmehr auch gegenseitige Lernprozesse und ineinander verwobene Entwicklungen deutscher und französischer Unternehmensorganisation in Auseinandersetzung mit dem amerikanischen Vorbild in den Blick genommen werden. Zu diesem Zweck stützt sich die Betrachtung hier auf einen Kreuzvergleich zwischen verschiedenen Branchen (Chemie und Warenhäuser) und den nationalen Diskussionen um eine fortschreitende Organisation der Wirtschaft.

Aus dieser Perspektive wird Organisation also als interaktives Strukturelement in den Unternehmen verstanden. Das Unternehmen hat nicht nur eine Organisation, es ist eine Organisation. Ihre Faktoren sind nicht im positiven Sinne von der Unternehmensleitung modellierbar, sondern geprägt durch eine Vielzahl soziokultureller Struk-

---

<sup>16</sup> In diesem Zusammenhang ist nicht nur die Theoriedebatte, sondern vor allen Dingen die Veränderung unternehmerischer Praktiken zu betrachten, dazu besonders die Einleitung in: COHEN, Yves: *Organiser à l'aube du Taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot*, Besançon 2001, S. 7-30.

<sup>17</sup> So die schon erwähnten Untersuchungen von CHANDLER, Alfred: *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge (Mass) 1990; dazu KLEINSCHMIDT, Christian, WELSKOPP, Thomas: Zuviel „Scale“ zuwenig „Scope“: Eine Auseinandersetzung mit Alfred D. Chandlers Analyse der deutschen Eisen- und Stahlindustrie in der Zwischenkriegszeit, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1993(2), S. 251-297.

turelemente. Durch eine solche postmoderne Lesart des Untersuchungsobjekts „Unternehmen“ ergeben sich wesentliche Veränderungen der methodischen Untersuchung des historischen Archivmaterials. Sozialhistorische Kategorien spielen eine wesentliche Rolle, wenn Umfeld und Herkunft der Belegschaft mit in die Untersuchung einbezogen werden sollen. Der in der Unternehmensgeschichte jüngst heimisch gewordene Begriff der Unternehmenskultur ist als identitätsstiftendes Element in seiner Bedeutung für die unternehmensinternen Strukturen zu betrachten. Ebenso sind die Unternehmen auf ihre Kommunikationsstrukturen zu untersuchen, die die Vermittlung einer Reflexion der Organisation überhaupt erst möglich machen.

Kaum ein Element innerbetrieblicher Strukturen darf vor diesem Hintergrund in seiner Wirkung auf die Gesamtorganisation als neutral gewertet werden. Ob Kommunikation, Kultur, disziplinarische Maßnahmen oder die Einführung bürokratischer Techniken, sie alle sind die Transmissionsriemen einer Praxis der Organisation und einer hierarchischen Grundaufstellung, die prinzipiell nicht nur von der Unternehmensleitung eingesetzt wird, sondern in ihrer Durchführung von den verschiedenen Akteuren des Unternehmens ausgehandelt wird. Im Verhältnis zur zentralen Planung der Leitung versuchen die Mitglieder einer Organisation immer wieder ihre Freiräume zu verteidigen.<sup>18</sup> Dies führt unweigerlich zum Aufbau innerbetrieblicher Institutionen – formalisiert oder nicht –, die in Bezug auf diese Innenarchitektur des Unternehmens eine stabilisierende Funktion einnehmen. Gleichzeitig gehen diese Institutionen weit über ihren rein funktionalen Charakter hinaus, sie müssen vielmehr als teilweise determiniert durch Umwelteinflüsse, durch eine nationale, regionale oder sich im Unternehmen entwickelnde Kultur begriffen werden.<sup>19</sup> Hierdurch wird die Hypothese einer rein rational-reflektierten Entwicklung von Organisation im Unternehmen in Frage gestellt, es scheint hier vielmehr die Abhängigkeit von historischen Verläufen zu sein, die auch in Unternehmenssoziologie und Betriebswirtschaft wieder Beachtung findet.<sup>20</sup>

Die Unternehmensgeschichtsschreibung in Deutschland ist ihrerseits seit einigen Jahren in eine Theoriedebatte eingetreten, die in letzter Zeit verstärkt Ergebnisse

---

<sup>18</sup> CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Eberhard: *L'acteur et le système*, Paris 1977; JÜRGENS, Ulrich: Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik, in: JÜRGENS, Ulrich, NASCHOLD, Frieder (Hgg.): *Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation in der Arbeit*, Opladen 1984; LAUSCHKE, Karl, WELSKOPP, Thomas (Hgg.): *Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts*, Essen 1994.

<sup>19</sup> BECKERT, Jens: Von Fröschen, Unternehmensstrategien und anderen Totems, in: MAURER, Andrea, SCHMID, Michael: *Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen*, Frankfurt – New York 2002, S. 133-148.

<sup>20</sup> Zum Konzept der Pfadabhängigkeit: ARTHUR, Brian.: *Competing Technologies and Lock-in by Historical Events*, in: *Economic Journal*, 99/1989, S. 116-131.

erkennen lässt.<sup>21</sup> Durch die Neue Institutionenökonomie,<sup>22</sup> die Unternehmerdebatte,<sup>23</sup> die Diskussion um Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation sowie die Debatte um die Corporate Governance werden teilweise alte, fruchtbare Forschungsstränge wieder belebt,<sup>24</sup> teilweise neue etabliert. Doch werden aktuelle Konzepte der Betriebswirtschaftslehre oder der Unternehmens- und Organisationstheorie<sup>25</sup> dabei nur mangelhaft miteinbezogen. Durch den Bezug auf eine relativ aktuelle Organisationslehre muss eine Klammer um neuere Theorieangebote geschlagen werden, um diese gleichzeitig empirisch bestätigen oder falsifizieren zu können.

Ein weiteres Manko der Unternehmensgeschichtsschreibung bleibt ihre mangelnde international vergleichende Perspektive. In letzter Zeit werden im Fach zwar verstärkt Vergleiche angeregt,<sup>26</sup> über die Ländergrenzen hinausgehende Studien sind aber nach wie vor selten. Dabei sind gerade diese aus verschiedenen Gründen von entscheidender Bedeutung. Zwei dieser Gründe seien hier angeführt:

1. Unternehmenspraxis zeichnet sich dadurch aus, dass sie weder explizit reflektiert, noch durch die Akteure des Unternehmens als solche tradiert wird. Damit wichtige Elemente dieser praktischen Seite der Steuerung eines Unternehmens nicht als akzidentelle Vorkommnisse abgetan werden, sondern ihnen die entsprechende Wichtigkeit zugemessen werden kann, ist der Vergleich unabdingbar. Erst durch diese methodologische Dimension können Elemente von der reinen Ebene der Phänomene in einen sinnvollen Kontext gestellt werden. Bislang ist diese Methode des Arbeitens in der Unternehmensgeschichte nicht hinreichend berücksichtigt worden. Hieraus begründen sich Ungleichgewichtigkeiten wie die tendenzielle Überbewertung von Taylorismus und Fayolismus für die Zeit vor 1914 und die mangelnde Berücksichtigung der Vorformen reflektierter und praktischer Unternehmensorganisation.

---

<sup>21</sup> PIERENKEMPER, Toni: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse, Stuttgart 2000.

<sup>22</sup> So die Frage, in wie weit die Firmen Informationsflüsse im Betrieb integrieren konnten oder in welcher Form der Unternehmer Aufgaben an ausführende Personen, so genannte „agents“ abgab. WILLIAMSON: Economic Institutions (wie Anm. 7); BERGHOFF, Hartmut: Transaktionskosten. Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung? Zum Verhältnis von Neuer Institutionenökonomie und moderner Unternehmensgeschichte, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, 2/1999, S. 159-178.

<sup>23</sup> CASSON, Mark: Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung, in: Geschichte und Gesellschaft, Nr. 27/2001, S. 524-544.

<sup>24</sup> KOCKA, Jürgen: Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Göttingen 1975; REDLICH, Fritz: Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien, Göttingen 1964.

<sup>25</sup> BERNOUX, Philippe: La sociologie des entreprises, Paris <sup>2</sup>1999.

<sup>26</sup> SPOERER, Mark: Mikroökonomie in der Unternehmensgeschichte? Eine Mikroökonomik der Unternehmensgeschichte, in: HESSE, Jan-Ottmar u.a. (Hgg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, Essen 2002, S. 175-195.

2. Durch eine Vermittlung zwischen der Mikro- und Mesoebene der verschiedenen Unternehmen und der Makroebene nationaler Entwicklungen können auch die Ergebnisse des Vergleichs zwischen den beiden Ländern links und rechts des Rheins wesentlich ergänzt werden. Der „Klassiker“ der vergleichenden Geschichte, der Vergleich zwischen Deutschland und Frankreich, ist trotz vieler vorliegender Arbeiten dennoch auf einigen Gebieten mangelhaft erforscht.<sup>27</sup> Dazu zählen vor allen Dingen die Wirtschaftsgeschichte und im besonderen die Unternehmensgeschichte. Dabei gehören hier die Unternehmen sowohl als wirtschaftliche Akteure als auch als zentrale Erfahrungsorte für einen Großteil der Bevölkerung zu den wichtigen Elementen gesellschaftlichen Wandels.

### **III Zivilgesellschaftliche Interaktionslogik und Unternehmen**

Die historisch-sozialwissenschaftliche Forschung bietet eine große Anzahl von Aspekten, unter denen eine Verbindung zur Zivilgesellschaft dargestellt werden kann. Diese reichen von den Versuchen der zivilgesellschaftlichen Akteure, Einfluss auf die Gesetzgebung im Arbeits- und Tarifrecht zu gewinnen<sup>28</sup> über die gesellschaftlich-reformerischen Projekte gewisser Unternehmen<sup>29</sup> bis hin zur Präsenz nicht gewinnorientierter Akteure am Verhandlungstisch der Unternehmensführung,<sup>30</sup> also den viel diskutierten Governancestrukturen der Unternehmen. Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Analysemethoden und gemachten Hypothesen zum Austausch zwischen Wirtschaft und Gesellschaft wird das Interesse allerdings weitgehend von den Formen institutionalisierter Kontrolle und Zusammenarbeit auf ein Untersuchungsfeld gelenkt, das von verschiedenen Handlungslogiken geprägt ist. Auch für einen solchen Ansatz stellen die Forscher der Zivilgesellschaft einen Kanon von konstitutiven Elementen zur Verfügung, den eine Analyse der Verbindungen zwischen wirtschaftli-

---

<sup>27</sup> Zu diesem Mangel siehe den entsprechenden Überblick in: KAEUBLE, Hartmut: Nachbarn am Rhein. Entfremdung und Annäherung der französischen und der deutschen Gesellschaft seit 1880, Frankfurt/M-New York 1991.

<sup>28</sup> In einer kürzlich angefertigten Studie über die Herausbildung solcher Diskussionen in Frankreich stellen die Autoren fest, dass trotz der vermeintlich frühen Staatsintervention die Durchführung von Arbeitszeitverkürzungen doch immer entscheidend vom gesellschaftlichen Diskurs geprägt war, in dem sich solche Aushandlungsprozesse vollzogen. BOURDIEU, Jérôme, REYNAUD, Bénédicte: Discipline d'atelier et externalités dans la réduction de la durée du travail au XIXe siècle, in: FRIDENSON, Patrick, REYNAUD, Bénédicte (Hgg.): La France et le temps de travail (1814-2004), Paris 2004, S. 15-54.

<sup>29</sup> HESSE, Jan-Otmar, SCHANETZKY, Tim, SCHOLTEN, Jens: Idee zu einer gesellschaftsreformerischen Unternehmensgeschichte in methodischer Absicht – „Gabentausch“, „moralische Ökonomie“ oder „Unternehmensethik“, in: Dies. (Hgg.): Das Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt. Strukturen und Entwicklungen der „moralischen Ökonomie“ nach 1945 (=Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 12), Essen 2004, S. 7-14.

<sup>30</sup> MALIK, Fredmund: Wirksame Unternehmensaufsicht. Corporate Governance in Umbruchzeiten, Frankfurt/M 1999, S. 64ff.

chen und zivilgesellschaftlichen Handlungskomplexen in der Institution eines Unternehmens aufgreifen kann. Jürgen Kocka versteht unter Zivilgesellschaft „ein hohes Maß an Selbstorganisation [...], legitime Vielfalt, den geregelten Konflikt und einen spezifischen Umgang mit Gewalt, [...], Hochschätzung für Toleranz, Selbständigkeit und Leistung sowie die Bereitschaft zum individuellen und kollektiven Engagement über rein private Ziele hinaus.“<sup>31</sup> In diesem Kanon von Kriterien ist dabei auch die Konstruktion der relevanten Handlungsressourcen mitgedacht, so etwa ein spezifischer Rekurs auf Gewalt, auf politische Partizipation, vor allem aber auf die Öffentlichkeit.

Um die Verbindungen von zivilen und wirtschaftlichen Handlungen im sozialen Handlungsfeld des Unternehmens in den Blick zu nehmen, soll hier exemplarisch vorgegangen werden. Besonders geeignet erscheinen hier zwei in den idealtypischen Untersuchungsrastern der Zivilgesellschaft immer wieder verwendete Ausgangspunkte: zum einen die Fähigkeit einer Gesellschaft oder eines Teiles einer Gesellschaft, sich so zu organisieren, dass sie aus sich selbst heraus ein gewisses Konfliktlösungspotential generiert, sowie die Perspektiven, die eine solche Fähigkeit für die Unternehmen bietet; zum anderen die Konstruktion einer Öffentlichkeit durch kommunikative Prozesse sowie die Frage danach, wie diese im Kontext einer sich gestaltenden Organisation verwendet werden. Beide Punkte sollen im Weiteren kurz skizziert werden, um ihre anschließende Verwendung in den Fallbeispielen zu erläutern.

*Selbstorganisation* – Jenseits einer neoklassischen Logik absoluter Information, gleichzeitiger Handlungen und marktgesteuerter Beziehungen finden sich in der ökonomischen Analyse durchgehend Zonen partieller oder absoluter Ungewissheit. Diese Zonen werden im gesellschaftlichen Kontext durch die Anerkennung gewisser soziokultureller Leitbilder überdeckt. Deren Wirkungsmächtigkeit wie auch ihre Abhängigkeit von gesellschaftlichen Strukturen sind deutlich hervorgehoben worden im Falle des außerhalb des Unternehmens entwickelten Faktors Vertrauen<sup>32</sup> oder des unternehmerischen Habitus.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> KOCKA, Jürgen: Zivilgesellschaft. Zum Konzept und seiner sozialgeschichtlichen Verwendung, in: KOCKA, Jürgen u.a. (Hgg.) Neues über Zivilgesellschaft aus historisch-sozialwissenschaftlichem Blickwinkel, Veröffentlichungen der Arbeitsgruppe Zivilgesellschaft Nr. P 01-801, Wissenschaftszentrum Berlin 2001, S. 4-21, S. 10.

<sup>32</sup> REICHARDT (wie Anm. 1); BAURMANN, Michael: Vertrauen und Anerkennung, in: MAURER, Andrea, SCHMID, Michael: Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen, Frankfurt – New York 2002, S. 107-132; FIEDLER, Martin: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer: Vertrauen als Schlüsselkategorie wirtschaftlichen Handelns, in: Geschichte und Gesellschaft, Nr. 27/2001, S. 576-592.

<sup>33</sup> Als Beispiel FÖLLMER, Moritz: Die Verteidigung der bürgerlichen Nation. Industrielle und hohe Beamte in Deutschland und Frankreich 1900-1930, Göttingen 2002. Zur neueren soziologischen Fragestellung BECKERT, (wie Anm. 19), S. 143ff.



Eine Vielzahl dieser Faktoren wird also von lokalen und kulturellen Faktoren und der Kapazität des Unternehmens, diese in einen internen Zusammenhang zu integrieren, bestimmt. Dieser kulturell eingebettete Kontext der Unternehmensorganisation bestimmt wesentlich Funktionen und Dysfunktionalitäten eines Unternehmens, die vor allem als interaktive Elemente zu analysieren sind. Schließlich sind es nicht nur positive Werte wie Vertrauen und Habitus, die von einer Gesellschaft normiert werden, sondern auch der Rekurs auf Macht und Gewalt als Handlungsressource, der natürlich für die Unternehmen und Unternehmer in ihren internen Handlungslogiken von entscheidender Bedeutung war.<sup>34</sup>

Dabei spielen Konzepte der Selbstorganisation in der Soziologie und in der Betriebswirtschaftslehre heutzutage eine besondere Rolle. Das Stichwort steht auch im Zentrum vieler Debatten um zivilgesellschaftliche Strukturen. Es beschreibt die Fähigkeit von Gesellschaften, einerseits funktionelle Institutionen zu bilden, die zu einem Vorteil einer gesellschaftlichen Gruppe oder der Gesamtheit von Individuen führen, andererseits im Falle von Konfrontationen ein gewisses Konfliktlösungspotential bereit stellen, ohne dabei auf Gewalt zurückgreifen zu müssen. Auch in der Ökonomie spielt der Begriff der Selbstorganisation eine Rolle, in Umlauf gebracht vor allen Dingen durch die Freiheitsvorstellungen des österreichischen Wirtschaftswissenschaftlers Friedrich von Hayek. Kern seines Entwurfes von Selbstorganisation ist der Gedanke, dass die Handlungsfreiheit von Menschen diese zu einem kreativen Lösungspotential sozioökonomischer Probleme führt, die durch ihre Induktivität wesentlich leistungsfähiger sind als ein reflektierter und durchzusetzender Planungsentwurf.<sup>35</sup> Dieses Potential der Akteure zeichnet sich in Hayeks Vorstellung durch seinen hohen Grad an Stabilität aus.<sup>36</sup> Ob man diesem optimistischen Konzept der „complex selfmaintaining orders“ folgt oder nicht,<sup>37</sup> die Bedeutung menschlicher, selbstorganisierender Handlung im Gegensatz zum planerischen (und damit klassisch unternehmerischen) Entwurf ist zu konstatieren.<sup>38</sup> Diese beiden Entwürfe ste-

---

<sup>34</sup> Zu diesem Spannungsverhältnis GOSEWINKEL, Dieter: Zivilgesellschaft – eine Erschließung des Themas von seinen Grenzen her, WZB Discussion Paper SP IV 2003-505, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 2003, S. 18f.; REICHARDT, Sven: Zivilgesellschaft und Gewalt. Einige konzeptionelle Überlegungen aus historischer Sicht, in: KOCKA, Jürgen u.a. (Hgg.) Neues über Zivilgesellschaft aus historisch-sozialwissenschaftlichem Blickwinkel, Veröffentlichungen der Arbeitsgruppe Zivilgesellschaft Nr. P 01-801, Wissenschaftszentrum Berlin 2001, S. 45-80.

<sup>35</sup> HAYEK, Friedrich A. v.: Die Verfassung der Freiheit, Tübingen 1971, S. 30ff.

<sup>36</sup> Ders.: The Fatal Conceit. The Errors of Socialism, Chicago 1988, S. 9.

<sup>37</sup> HINTERBERGER, Friedrich: Hayek, Selbstorganisation und Evolution. Theoretische Überlegungen und politische Schlussfolgerungen, in: PRIDDAT, Birger P., WEGNER, Gerhard: Zwischen Evolution und Institution. Neue Ansätze in der ökonomischen Theorie, Marburg 1996, S. 245-270, S. 247.

<sup>38</sup> Die Kapazität einer sich selbst disziplinierenden Gesellschaft, einen höheren Nutzen zu schaffen als die Individuen allein unterstreicht auch Gramsci und stellt sich damit in offenen Widerspruch zu dem zu seiner Zeit vorherrschenden Allgemeinplatz der negativen Dynamik von Spontaneität und Massenwirkung. „Diese Einheit von ‚Spontaneität‘ und ‚bewusster Führung‘ oder ‚Disziplin‘ ist eben die wirkliche politische Aktion der unteren Klassen als Politik der Masse und nicht einfach ein Abenteuer von Gruppen, die sich auf die Massen berufen“; GRAMSCI, Antonio: Philosophie der Praxis. Eine Auswahl, hrsg. v. Christian Riechers, Frankfurt/M 1967, S. 363ff u. S. 371.

hen nicht unvermittelt nebeneinander. Für die volkswirtschaftliche Forschung seit Hayek sind es gerade die Kapazitäten einer Gesellschaft, eine Zahl von Institutionen zu bilden, soziale Beziehungen ebenso wie Märkte zu strukturieren, die die Gründung von stabiler, dauerhafter wirtschaftlicher Aktivität und damit von Unternehmen überhaupt erst ermöglichen, die wiederum die Voraussetzung für eine wirtschaftlich erfolgreiche Planung bilden. Rückbezogen auf die Betrachtung der Aktivitäten von Unternehmen heißt dies nun, dass die Ökonomen seit langem erkannt haben, wie unabdingbar externe Strukturen und konsistente Umwelteinflüsse für die Funktionsweise einer wirtschaftlichen Institution sind.<sup>39</sup> Der Begriff der Selbstorganisation genießt damit in der unternehmenssoziologischen und betriebswirtschaftlichen Literatur ein hohes Ansehen. Die Selbstorganisation einer Gesellschaft in einem bestimmten lokalen oder regionalen Kontext ist für ein Unternehmen ausschlaggebender Faktor seines Erfolges. Die Mittel und Wege, die die Unternehmen fanden, diese äußeren, normativ vorgegebenen Strukturelemente zu integrieren, haben sich historisch verschieden ausgeprägt. Hartmut Berghoff hat in seiner Studie zur „Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte“ über den Musikalienhersteller Hohner gezeigt, dass es dem Unternehmer durchaus über lange Zeit möglich war, nicht nur lokale Diskurse zu dominieren, sondern auch ein demokratisches und bürgerliches Verständnis der Belegschaft zu bestimmen.<sup>40</sup> Die Frage, wann welche Partei gewählt wurde, beantwortete der örtliche Unternehmer. In die gleiche Richtung gehen die Verhältnisse beim Maschinenbauer Voith, der wie selbstverständlich seine Belegschaft auf eine bestimmte Form der nationalen Kultur einschwor und damit das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft in nachhaltiger Weise prägte.<sup>41</sup> Es steht zu vermuten, dass in einem großen Teil sich lokal organisierender Unternehmen die vermittelnde Rolle des Unternehmens im Aufbau lokal und regional verhafteter zivilgesellschaftlicher Strukturen von entscheidender Bedeutung war und ist. Der Rahmen für weitere Forschungen ist allerdings noch lange nicht gefüllt. Auf einer lokalen oder regionalen Ebene wird das spannungsgeladene Wechselverhältnis von Zivilgesellschaft und Unternehmen deutlich; beide sind ohne einander in dieser Form nicht vorstellbar.

*Öffentlichkeit* – Über das Unternehmen wird geredet und wesentliche Etappen der Entwicklung seiner Organisation stehen im Mittelpunkt von Kritik. In diesem Sinne wird der Prozess der Organisation eines Unternehmens kritisch begleitet und beobachtet von einer Öffentlichkeit, also einem Kreis von Personen, die kein eigenes professionelles Interesse am beobachteten Prozess haben.<sup>42</sup> Diese Öffentlichkeit

---

<sup>39</sup> Gemeint ist hier ein Vorgehen im Sinne von „trial and error“, wie es häufig gesellschaftlichen und unternehmerischen Problemlösungsprozessen gemeinsam ist.

<sup>40</sup> BERGHOFF, Hartmut: Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt: Hohner und die Harmonika 1857-1961. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte, S. 115ff.

<sup>41</sup> NIEBERDING, Anne: Unternehmenskultur im Kaiserreich. J.M. Voith und die Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co, München 2003, S. 226ff.

<sup>42</sup> HÖLSCHER, Lucian: Öffentlichkeit, in: Geschichtliche Grundbegriffe Bd. 4, hrsg. v. BRUNNER, Otto u.a., Stuttgart 1978, S. 413-467, S. 464.

wird charakterisiert durch ihre prinzipielle Offenheit: sie ist der Adressatenkreis, der von den Akteuren im Unternehmen gesucht wird, um Aufmerksamkeit und Zustimmung für ihre Interessen zu erlangen, ohne dass eine persönliche Bindung zwischen Akteuren und Adressaten bestünde. Lage und Größe des Unternehmens bestimmen jedoch den Kreis der betroffenen Öffentlichkeit mit; dies gilt in besonderem Maße für die Untersuchung der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg mit ihren kaum ausgebauten Kommunikationsmitteln. An den Produktionsstätten jenseits der großen Städte existierten andere Öffentlichkeitsformen als die bürgerlich-liberale Variante, die immer wieder im Mittelpunkt wissenschaftlicher Diskussion steht.

Doch ein Unternehmen ist kein neutrales Objekt des öffentlichen Diskurses, vielmehr versucht es diesen Diskurs im Sinne seiner Unternehmensziele zu lenken. Hiervon zeugen die weit verbreiteten Kommunikationsabteilungen in den Unternehmen, aber auch die zahlreichen Marketingprojekte, denen Unternehmen auch in der Phase vor dem Ersten Weltkrieg wesentliche Aufmerksamkeit gewidmet haben. Das Interesse an einer Beeinflussung der Öffentlichkeit im Sinne des Unternehmens wird hier deutlich; sie machte die auf zivilgesellschaftlichen Handlungspraktiken fußende öffentliche Meinung zu einem Faktor im Unternehmenskalkül.

Die Frage, wer sich für die Probleme eines Unternehmens und dessen Belegschaft interessiert, wurde von den Akteuren des Organisationsprozesses durchaus wahrgenommen, und sie versuchten, diese Frage zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Es geht dabei nicht nur darum, ein positives Bild des Unternehmens nach außen zu vermitteln, sondern sich auch für die Organisationsprozesse im Inneren des Unternehmens der Wirkung des Faktors Öffentlichkeit zu bedienen. Bei der Analyse dieses Wechselverhältnisses unternehmerischer und öffentlicher Interaktion muss davon ausgegangen werden, dass eine hier gemeinte Öffentlichkeit kein machtfreier Raum ist, sondern vielmehr von Schlüsselakteuren dominiert wird. Diese gilt es zu gewinnen, soll ein öffentlicher Diskurs beherrscht werden. Öffentlichkeit ist damit kein neutraler Faktor. Vielmehr stellt das durch zivilgesellschaftliches Handeln konstituierte Element der Öffentlichkeit ein umstrittenes Verhandlungskapital dar. Es muss erobert werden, will man sich der Wirkung dieses externen Elementes gewinnbringend in den Binnenverhältnissen des Unternehmens bedienen. Dies tritt um so mehr in den Vordergrund, als der „Gang an die Öffentlichkeit“ meist nicht eine nationale Öffentlichkeit meint, sondern für die Unternehmen häufig gerade die regionalen und lokalen, aber auch die sozial oder geschlechtsspezifisch segmentierten Diskurse von entscheidender funktioneller Bedeutung waren.

So entsteht hier zwar durchaus durch kommunikatives Handeln eine zivilgesellschaftliche Praxis. Diese entsteht allerdings nicht von selbst. Sie wird vor dem Hintergrund konkurrierender Interessenlagen als Handlungspotential konstruiert. Der Hypothese des kommunikativen Handelns als genuin zivilgesellschaftlichen Han-

delns<sup>43</sup> steht der Gedanke des zivilgesellschaftlichen Kommunizierens als manipulierter Handlungspraxis gegenüber, also der Instrumentalisierung dieser Handlung durch einen beteiligten Akteur zu seinen Zwecken. Eine Vielzahl, wenn nicht gar die überwiegende Mehrheit kommunikativer Prozesse sind nicht zu analysieren, wenn die Zielgerichtetheit und die Machtverhältnisse solcher Diskurse nicht mit in den Blick genommen werden. Aus diesem Grund wird hier eine modifizierte Vision der Kommunikation zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit unterstrichen, die strategische Entscheidungen und Machtressourcen der Akteure mitberücksichtigt.<sup>44</sup> Öffentlichkeit ist hier nicht nur die Sphäre der kritischen Begleitung und Kontrolle sozialer Prozesse, sondern auch ein Faktor, den Akteure aus den Unternehmen in ihrem Sinne zu beeinflussen versuchen.

#### **IV Organisieren im zivilgesellschaftlichen Umfeld – Fallbeispiele zu einem Wechselverhältnis**

Die oben beschriebenen Anknüpfungspunkte sollen im Folgenden durch den Vergleich von Unternehmen aus der Chemiebranche und dem Einzelhandel explizit gemacht werden. Sind die zu beschreibenden Beispiele der chemischen Industrie in Deutschland und Frankreich Fälle einer im ländlichen Raum verorteten Produktionsindustrie, so sind die neu entstehenden großen Warenhäuser öffentlich sichtbare Unternehmen in einem urbanen Kontext. Hieraus ergeben sich zahlreiche Implikationen für die soziale Rückbindung des Personals.

##### **(A) Selbstorganisation**

Das französische Unternehmen Pechiney war im Untersuchungszeitraum zwischen 1890 und 1914 durch seine wirtschaftliche Aktivität weit über das französische Terrain verteilt. Neben der Kernfabrik Salindres<sup>45</sup> in den Cevennen lagen wichtige Pro-

---

<sup>43</sup> REICHARDT, Sven : Zivilgesellschaft und Gewalt. Einige konzeptionelle Überlegungen aus historischer Sicht, in: KOCKA, Jürgen u.a.: Neues über Zivilgesellschaft aus historisch-sozialwissenschaftlichem Blickwinkel. Veröffentlichungen der Arbeitsgruppe Zivilgesellschaft Nr. P 01-801, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 2001, S. 45-80, S. 61f.

<sup>44</sup> Kritische Anmerkungen hierzu bei VERHEYEN, Nina: Diskutieren in der frühen Bundesrepublik. Zur Kulturgeschichte des „besseren Argumentes“ zwischen Re-education und Studentenbewegung, WZB Discussion-Paper SP IV 2003-504, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 2003.

<sup>45</sup> Die folgenden Ausführungen zur personellen Situation in Salindres stützen sich vor allem auf: Dossiers du recensement de la population 1896, in den Archives de la municipalité de Salindres; Archives

duktionsstandorte am Mittelmeer (Salzproduktion) und in den französischen Alpen (Aluminiumproduktion). Die Verwaltung, die ab der Jahrhundertwende ihren Sitz in Paris hatte, war durch diese geographisch bedingten Verhältnisse vor wesentliche Schwierigkeiten gestellt. Durch die immer weiter steigende Differenzierung der Verwaltungsform musste die Firma ein Verwaltungsnetz schaffen, das in der Lage war, das Unternehmen in allen Hierarchiestufen erreichbar zu machen. Dabei galt es zum einen, das Entstehen einer internen Opposition zu verhindern, zum anderen, der Generierung übermäßiger Kosten des inneren Strukturierungsprozesses entgegenzutreten. Die Strategie, die die Firma wählte, entsprach den lokalen Gegebenheiten ihrer Produktionsstandorte. Das Unternehmen war zur Zeit der Jahrhundertwende seit annähernd 50 Jahren an seinem Produktionsstandort Salindres präsent. Das Dorf mit seinen gut 2000 Einwohnern war in einzigartiger Weise von der Produktion der Firma abhängig. Gleichzeitig blieb ein Großteil der Arbeiter, vor allen Dingen der relativ qualifizierten Stammarbeiter, weiterhin in der Landwirtschaft aktiv. Präindustrielle Sozialstrukturen waren weitgehend vorhanden und überdauerten die Phase der Fabrikgründung.

Die Sozialstruktur der Fabrik wurde ergänzt durch Gastarbeiter, die man aus Italien anwarb. Diese Arbeiter kamen meist für einen Sommer nach Salindres, manchmal auch für mehrere aufeinander folgende Sommer. In jedem Fall war ihr Aufenthalt als ein vorübergehender intendiert, mit einer echten Ansiedlung rechneten weder die Arbeiter noch die Fabrikleitung, auch wenn es später vermehrt dazu kam. Die Autoritätsstrukturen der Bevölkerung reflektierten im Wesentlichen diese Sozialstruktur, die sich auf einem konstanten Spannungsverhältnis von Stammbevölkerung und Saisonarbeitern begründete. Die Gesamtheit der sozialen Beziehungen mit ihren Hierarchien zwischen Alten und Jungen, lokalen Trägern von sozialem und kulturellem Kapital und den Ausgrenzungs- und Integrationsmechanismen der von außen hinzukommenden Arbeiter soll als Selbstorganisationskraft einer lokalen Bevölkerung aufgefasst werden. Angesichts solch starker Strukturen steht eine Unternehmensverwaltung prinzipiell vor zwei Handlungsalternativen: einer systematischen Durchdringung der Hierarchien, was in einem solchen Fall auf eine Ersetzung der vorgegebenen Organisation zielt und mehr oder weniger eine komplette Parallelorganisation der Belegschaft voraussetzt und, zum anderen, die Übernahme der bestehenden Strukturen.

Das Unternehmen Pechiney entschied sich für die zweite Option. Im unternehmerischen Kalkül machte eine solche Entscheidung Sinn, denn sie ersparte dem Unternehmen wichtige Kosten. Zwar war es hierdurch nicht möglich, alle Strukturen im Einzelnen nach dem Willen der Unternehmer und Verwalter zu gliedern, andererseits generierte dies wesentlich geringere Kosten. Werksmeister wurden vor allen Dingen aus den Reihen der Stammbevölkerung ausgewählt, bei der Neurekrutierung griff man nahezu ausschließlich auf die Familienmitglieder schon engagierter Arbeiter zurück; und die Menge flexibler Arbeitskräfte, die nach Bedarf engagiert werden

---

Pechiney 00/13/19953, TOUSSAINT, Paul: Historique de la compagnie de Pechiney 1950 [nicht veröffentlicht, zugänglich im Institut pour l'histoire de l'aluminium, Paris].

konnten, wurde durch die gesellschaftlich nicht rückgebundenen und kaum über zivile Handlungsmacht verfügenden Saisonarbeiter abgedeckt. Dieser letzte Punkt stellt eine wichtige Ergänzung der Arbeitgeberpolitik dieser Zeit dar: es ist häufig betont worden, dass sich die Unternehmer große Mühe gaben, eine fixe Stammarbeiterschaft mit hinreichenden Qualifikationen zu binden. Mindestens ebenso wichtig war es für die Unternehmer allerdings, sich einen Pool von Arbeitern zu sichern, die auf Grund ihrer schwachen Verhandlungsposition schnell wieder entlassen werden konnten, ohne dass das Unternehmen einerseits dafür Kosten zu tragen, andererseits gesellschaftliche Proteste zu gewärtigen hatte.

Durch diese Abstimmung unternehmensinterner Hierarchien auf die gesellschaftlichen Strukturen dieses lokalen Kontextes – ein Prozess, der sich nicht in der Reflexion der Verwaltung widerspiegelte und sich nur in unternehmerischer Praxis manifestierte – sparte das Unternehmen in verschiedenen Bereichen große Mengen von Ressourcen, vor allen Dingen in Bereichen der Kontrolle, Disziplinierung oder Kommunikation. Arbeiter, die von Kindesbeinen an mit der Fabrik als Bezugspunkt aufgewachsen waren, brauchten nicht kostenintensiv auf Unternehmensziele oder Unternehmenskultur eingeschworen zu werden. Die Kommunikation im Unternehmen war teilweise deckungsgleich mit der Kommunikation in der Familie; und die Gefahr der Auflehnung gegen Vorgesetzte, die auch im sozialen Leben außerhalb der Fabrik Bezugspersonen darstellten, war dementsprechend minimiert.

Vergleicht man Pechiney mit großen Unternehmen in Deutschland, so wird deutlich, dass die Strategie des französischen Chemie- und Aluminiumherstellers vorteilhaft war. Ein scharfer Kontrast ergibt sich etwa, wenn man das deutsche Chemieunternehmen Bayer betrachtet: die Unternehmensorganisation der Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer setzte auf ein wesentlich invasiveres Vorgehen in die Sozialstruktur seiner Belegschaft. In den Jahren vor 1914 wuchsen dementsprechend die Mengen an Informationen und parallel die Kosten für ein effizientes Kontrollsystem in Dimensionen, die sich Verwalter und Unternehmer vorher kaum hätten vorstellen können. Doch die Wirkungsmächtigkeit determinierender, präfixierter Strukturen wurde auch bei Bayer sichtbar. Hierfür nur ein Beispiel: das Unternehmen setzte auf die Abschaffung der zwischengeschalteten Werksmeister, um stattdessen akademische ausgebildete Chemiker und Ingenieure anzustellen. Die Institution des Werksmeisters, dem im sozialen Umfeld des Betriebes eine wichtige Rolle als Verwalter der auf Unsicherheiten beruhenden Verhandlungsmacht der Arbeiter zukam, sollte in den 1880er Jahren aus der Betriebspraxis eliminiert werden. Liest man die Arbeiterstatistiken der folgenden Jahre, so lässt sich erkennen, dass dieses Ziel bis 1914 nicht vollständig durchgeführt wurde.<sup>46</sup> War diese zwischengeordnete Ebene aus den Arbeiterstatistiken der 1890er Jahre zunächst tatsächlich so gut wie verschwunden, so tauchte sie im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrhunderts wieder auf. Diese Tatsache ist als klares Indiz dafür zu werten, dass die Werksleitung in der Vermittlung zu ihren

---

<sup>46</sup> Unternehmensarchiv der Bayer AG, BAL 265-5.3.

Arbeitern auf zwischengeschaltete und vor allem von der unteren Ebene anerkannte und aufgebaute Akteure nicht verzichten konnte.

Aber auch für das zuvor beschriebene französische Unternehmen Pechiney lässt sich nicht an allen Produktionsstandorten zu jeder Zeit eine konsistente Strategie feststellen. Die chemische Produktion, die wesentlich auf den Rohstoff Salz angewiesen war, stützte sich auf große Salinen im Küstenort Salin-de-Giraud, in der südfranzösischen Carmague. Wie schon der Ortsname belegt, war der Ort eine reine Gründung von Pechiney, zusammen mit der Partnerfirma Solvay. Die Arbeiter, auch hier zu einem großen Teil Gastarbeiter aus Italien, waren keinesfalls durch ein festes, soziales Netz an die lokale Gesellschaft gebunden. Unternehmer und Angestellte, zunächst noch in Salindres, später dann in Paris ansässig, interessierten sich zwar für die Produktionskosten und die Ergebnisse in Salin-de-Giraud, allerdings waren sie kaum an den Produktionsbedingungen interessiert. Auch hier versuchten sie also eine ähnliche Politik wie im 200 km entfernten Salindres zu implementieren. Diese Versuche einer Übertragung gelangen nur zum Teil. Die Kombination aus sehr schlechter Bezahlung und entsprechenden Arbeitsverhältnissen einerseits und einiger paternalistischer Maßnahmen andererseits war nicht dazu angetan, lokales Protestverhalten einer vorwiegend männlichen und sozial ungebundenen Bevölkerung zu unterdrücken. Dementsprechend kam es im Untersuchungszeitraum immer wieder zu Protesten und Streiks. Diese erreichten ihren Höhepunkt 1911 mit dem Streik der Salzschlepper, der die Firma den Großteil der Salzernte dieses Jahres kostete.

Der Produktionsstandort, dem das Unternehmen ab der Jahrhundertwende die wohl größte Aufmerksamkeit widmete, war St-Jean-de-Maurienne mit seinen verschiedenen Aluminiumproduktionsstätten. Diese Produktion wurde wegen der Wasserkraft in den Alpen angesiedelt. Gleichzeitig war Pechiney nicht das einzige Unternehmen, das sich zu diesem Zwecke an diesem Produktionsort ansiedelte. Das gesamte Tal der Maurienne im Département Savoy war geprägt von verschiedenen Aluminiumproduktionsstandorten. Die gleichzeitig stark agrarisch geprägte Unternehmensbelegschaft bildete also schon vor der Ansiedlung der Industrie in den 1890er Jahren einen geschlossenen Zusammenhang. So kam es auch bei jeglicher Konfliktsituation sofort zu einer Koordination der Interessen der Bewohner des ganzen Tals. Besonders deutlich wurde dies während des größten Vorkriegsstreiks von 1905;<sup>47</sup> er ist damit nicht nur Beleg für die Entstehung einer kritischen Öffentlichkeit, sondern auch für die vermittelte Fähigkeit zur Organisation einer gemeinsamen Handlungsposition.

Die Bedeutung des Faktors Öffentlichkeit für die Koordinierung eines solchen Prozesses, aber auch die Möglichkeit ihrer Instrumentalisierung als Verhandlungs-

---

<sup>47</sup> BOURGINAT, Nicolas: Le développement de l'électroméallurgie en Maurienne: recomposition et nouvelles régulations d'un milieu rural en crise (1897-1921), in: *Mouvement Social*, Nr. 65/1993, S. 43-65, S. 46ff. Office du Travail, - Statistiques des grèves et des recours à la conciliation 1905.

macht in der Durchsetzung eigener Positionen soll beim folgenden Untersuchungselement im Vordergrund stehen.

## (B) Öffentliche Diskurse – Verhandlungskapital und Disziplinierungswerkzeuge

Unternehmen organisieren sich nicht still und heimlich. Es brauchte nicht erst die Massenentlassungen der 80er und 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts, um eine Öffentlichkeit für die Fragen unternehmerischer Strategien und Rationalisierungsbestrebungen herzustellen. Das öffentliche Interesse hieran reicht zurück bis zu den Anfängen der Industrialisierung. Von entscheidender Bedeutung für die Entwicklung eines öffentlichen Diskurses über Unternehmen war aber in erster Linie der Eintritt großer Betriebe in den öffentlichen Raum.<sup>48</sup> Mit der Zugänglichkeit bestimmter großer Unternehmen für ein weites Publikum beschränkte sich der Diskurs zur Unternehmensorganisation nicht mehr nur auf sehr kleine Suböffentlichkeiten von mehr oder minder in das betriebliche Geschehen involvierten Akteuren. Vielmehr wurde auch im Kreis der Zuschauenden über das Unternehmen geredet. So verstand und versteht sich die zivile Öffentlichkeit als ein *monitoring actor*, der nicht nur Faktoren wie Vertrauen stark macht, sondern auch wirtschaftliche Prozesse kritisch begleitet und damit ein notwendiges Korrektiv im Kampf um Arbeitskonditionen und Handlungsspielräume bildet. Doch gerade in der Betrachtung der Öffentlichkeitsstrukturen vor hundert Jahren fällt dabei schnell auf, dass diese weit davon entfernt waren, unabhängig zu sein. Vielmehr unterlag die öffentliche und veröffentlichte Meinung einer steten Beeinflussung von Seiten der im Unternehmen vertretenen Interessengruppen. Sie wurde mithin zum Verhandlungskapital in den innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen.

Dieses Verhältnis von Öffentlichkeit und Unternehmen soll am Beispiel der großen Warenhäuser in Deutschland und Frankreich in den Blick genommen werden. Hier soll hervorgehoben werden, welche Bedeutung die städtische Öffentlichkeit für Warenhausunternehmen hatten. Für ein Unternehmen des Dienstleistungssektors ist das zuschauende Publikum gleichzeitig immer auch ein Kreis potentieller Kunden; Diskurse über das Unternehmen sind mithin nicht neutral, sondern von existentieller Bedeutung für ein solches Unternehmen. Dies macht die öffentliche Diskussion zu einem umkämpften Faktor in einem öffentlichen Spiel. Verschiedene Akteure ver-

---

<sup>48</sup> Im Rahmen der Diskussion über Unternehmenskommunikation kommt das Problem der Öffentlichkeit in letzter Zeit mehr und mehr in den Blick der Historiker, vgl. hierzu : BORSCHIED, Peter, ELLERBROCK, Karl-Peter, WISCHERMANN, Clemens (Hgg.): Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert: neue Wege der Unternehmensgeschichte, Dortmund 2000; WOLBRING, Barbara: Krupp und die Öffentlichkeit im 19. Jahrhundert. Selbstdarstellung, öffentliche Wahrnehmung und gesellschaftliche Kommunikation, München 2000; sowie das schon früh von JoAnn Yates eingebrachte Konzept der lateralen Kommunikation, YATES, JoAnn: Control through Communication. The Rise of System in the American Management, Baltimore 1990.



suchten auf dem Weg einer solchen öffentlichen Diskussion über gesellschaftliche Vor- und Nachteile des Warenhauses ihre Verhandlungspositionen zu stärken. Das soziale Kapital wurde als öffentliches Gut verstanden, über dessen Aufteilung verhandelt wurde. Gleichzeitig war es eine wesentliche, aber veränderliche Handlungsressource, durch die die Organisationen geprägt wurden.<sup>49</sup>

Auf Grund der sozialen Position der Unternehmer stand der unternehmerische Diskurs im Zentrum der öffentlichen Diskussion der Unternehmensorganisation.<sup>50</sup> Die Tatsache, dass Organisation lange Zeit als das verstanden wurde, was die „Organisatoren“ über sie gesagt haben, hat Auswirkungen bis heute. Das beste Beispiel für diesen Befund ist das Konzept des Paternalismus, der neben seinen realen Grundlagen seine größte Wirkung als öffentliche Kommunikationsstrategie der Unternehmerschaft entwickelt hat.<sup>51</sup> Die Unternehmenskonzepte, die sich um die Jahrhundertwende unter dem Etikett des Paternalismus verbargen, zeichneten sich vor allen Dingen dadurch aus, dass sie im höchsten Masse disparat waren.<sup>52</sup> Gemeinsam war ihnen dagegen der Versuch, über diese Konzepte ein positives Öffentlichkeitsbild zu kommunizieren.

Die Prädominanz dieses Konzepts ist im wissenschaftlichen Diskurs bis heute von herausragender Bedeutung und legt damit Zeugnis von der wirksamen Operationalisierung des Konzepts durch die Unternehmer in der Beeinflussung der Öffentlichkeit ab. Dies ist ein Zeichen dafür, von welcher Bedeutung der Faktor Öffentlichkeit in der erfolgreichen Durchsetzung eines Organisationskonzeptes war und ist. Doch wo ein Diskurs dominiert wird, da gibt es zumindest auch den Versuch eines Gegenkonzeptes. Auch Belegschaft, Arbeiter und kleine Angestellte gingen an die Öffentlichkeit, um Positionen durchzusetzen und sich soziales Verhandlungskapital zu beschaffen.

Die Artikulierung von solch alternativen Diskursen war jedoch nicht immer erfolgreich. Sowohl in der Gesellschaft der dritten französischen Republik als auch im bür-

---

<sup>49</sup> OSTROM, Elinor, AHN, To-Kyeong: Soziales Kapital und kollektives Handeln: Eine sozialwissenschaftlich Perspektive auf soziales Kapital, in: in: Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, hrsg. v. d. Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, Opladen 2003, S. 35-84, besonders S. 40f und 54ff.

<sup>50</sup> Natürlich gilt diese Einschränkung für den untersuchten Zeitraum noch in weit höherem Maße als heute. Auf die Tatsache, dass die zivilgesellschaftliche Analyse der Öffentlichkeit häufig gesellschaftliche Asymmetrien und die Vorteile auf Seite der Kapitalträger kaum abzubilden versteht, wurde schon verschiedentlich aufmerksam gemacht und dies kann auch in diesem Zusammenhang nur unterstrichen werden; GELLNER, Ernest: Conditions of Liberty. Civil Society and its Rivals, New York u.a. 1994, S. 56.

<sup>51</sup> REID, Donald: Le nom du père : un langage des rapports au travail au XIXe siècle en France, in : SCHWEITZER, Sylvie (Hg.): Logiques d'entreprises et politiques sociales, Paris 1993, S. 63-78.

<sup>52</sup> In diesem Zusammenhang sei nur darauf verwiesen, dass sich die von mir im Rahmen meiner Arbeit untersuchten Unternehmen alle eines besonders starken Paternalismus rühmten, obwohl ihre Autoritätsausübung, wie teilweise beschrieben, in höchstem Maße unterschiedlich war; gleiches dürfte für den Großteil der mittleren und großen Unternehmen der Jahrhundertwende gelten.

gerlich geprägten deutschen Kaiserreich war es für die sozial hochstehenden Unternehmer deutlich einfacher, ihre Ideen in der Öffentlichkeit zu verbreiten. Dieses Problem des Zugangs zur Öffentlichkeit galt in besonderem Maße für Produktionsstätten, die in der Provinz lagen. Wie im vorigen Abschnitt am Beispiel des französischen Chemieunternehmens Pechiney beschrieben, existierten viele Produktions- und Arbeitstätten (Salin-de-Giraud), an denen es kaum ein „neutrales“, also nicht im Unternehmenskontext involviertes Publikum gab. Gerade bei den in ländlichen Gegenden Frankreichs gelegenen Industrien spielte diese Problematik des Zugangs zur Öffentlichkeit eine Rolle. Auf Grund ihrer hohen Mobilität, ihres sozialen Prestiges und Einflusses sahen sich die Unternehmer im Gegensatz zu ihrer Belegschaft sehr viel mehr in der Lage, auch auf überlokaler Ebene eine Öffentlichkeit herzustellen. Auch in den Fabrikdörfern von Bayer gab es diese Zugangsprobleme, hier weniger durch die Abwesenheit von Publikum als vielmehr durch die Tatsache bestimmt, dass die Belegschaft der Farbenfabriken in so rasantem Tempo wechselte – was zu einem sehr großen Teil auch mit Ortswechseln verbunden war. So konnten sich keine Akteure im Diskurs herausbilden. Feste Strategien der Beeinflussung von öffentlicher Meinung entwickelten sich nicht.

Umso wichtiger war dieser Faktor wiederum für eine Angestelltenschaft, die in einem urbanen Kontext einerseits in direktem Kontakt mit der Außenwelt stand, andererseits auch in der Stadt die Strukturen fand, ihren Beruf über längere Zeit an einem Ort auszuüben.<sup>53</sup> Die neuen Arbeitsbedingungen der Warenhausangestellten bieten hierfür ein wichtiges Beispiel. Wie bereits ausgeführt, waren die Unternehmen durch ihre Präsenz im öffentlichen Raum einer ständigen Beobachtung durch ein mehr oder weniger kritisches Publikum ausgesetzt. Doch nicht nur die Unternehmen als Institutionen befanden sich in dieser Position; auch die Arbeit der Verkäufer wurde in stetem Kontakt und unter Beobachtung eines Publikums verrichtet.

In der ersten Phase der Entstehung der Warenhausunternehmen (in Frankreich die 1860er und 1870er Jahre, in Deutschland die 1890er) blieben die Unternehmen vorsichtig. Die Kritik an der neuen Verkaufsform wurde geschürt, vor allen Dingen von in beiden Ländern starken Mittelstandsbewegungen, die sich unter anderem sozial-moralischer Argumente bedienten, um die Verwerflichkeit der neuen unternehmerischen Form zu brandmarken. Sehr bald standen neben Fragen der Verführung zum Diebstahl und des allgemein verwerflichen Kaufrausches<sup>54</sup> auch die Angestellten, insbesondere die weiblichen Angestellten, im Zentrum eines solchen Diskurses. Ihre teilweise desaströse Lebenslage, ihre marginale Bezahlung und ihre meist vollständige soziale Entwurzelung wurden nur zu gerne publik gemacht, um hierüber

---

<sup>53</sup> Die folgenden Ausführungen stützten sich auf einen Vortrag von Anne-Sophie Beau und dem Autor bei der 4. Fachtagung der Koordinationsstelle für Interdisziplinäre Geschlechterforschung „Zum Verhältnis von Leben und Arbeit“ am 17. Juli 2004 in Trier (Publikation in Vorbereitung).

<sup>54</sup> ABELSON, Elaine S.: *When Ladies go A-Thieving. Middle-Class Shoplifters in the Victorian Department Stores*, New York – Oxford 1989; BRIESEN, Delftef: *Warenhaus, Massenkonsum und Sozialmoral. Zur Geschichte der Konsumkritik im 20. Jahrhundert*, Frankfurt/M – New York 2001.

eine Kritik an der Geschäftsform zu kommunizieren.<sup>55</sup> Diese Vorwürfe gingen häufig bis hin zum Verdacht einer systematischen Prostitution der weiblichen Warenhausangestellten, einer Vorstellung, die die Phantasie eines Teils der bürgerlichen Gesellschaft sehr geschickt bediente.<sup>56</sup> Auch der Hygienediskurs – wichtiges Element bürgerlich-weiblicher Selbstdefinition<sup>57</sup> – wurde immer wieder herangezogen, um gegen die skandalösen Arbeitsverhältnisse in den Häusern zu protestieren. Damit ist gleichzeitig belegt, dass die von den Angestellten der Warenhäuser gesuchte Öffentlichkeit nicht die gleiche war wie die der Unternehmer. Die von ihnen benutzten Argumente zielten vielmehr wesentlich direkter auf die Kundschaft, also auf ein weibliches Publikum, und liefen folglich weit mehr über sozialmoralische Werte als über vermeintlich männliche Fragen nach wirtschaftlichem Erfolg.

Doch genau dieses Potential der öffentlichen Kommunikation wurde in beiden Ländern von den Unternehmern bald entdeckt, und ab diesem Zeitpunkt wurde mit einer systematischen positiven Neubesetzung des Warenhausbildes begonnen. Auf der einen Seite wurde eine größere Zahl von Publizisten aktiv, die in mehr oder minder engem Austauschverhältnis zu den Besitzern der großen Häuser standen.<sup>58</sup> Diese vermittelten zum einen das Bild der Warenhäuser als hochmoderner Unternehmen im modernen Kapitalismus, in dem alle Abläufe durchorganisiert waren. Zum anderen aber benutzten sie die Angriffe auf die miserablen Verhältnisse der Angestelltenschaft und münzten sie in ihr Gegenteil um. Das Bild des Warenhausunternehmers wurde nun ausgebaut zum paternalistisch-fürsorglichen Unternehmer, der alle Interessen seiner Angestellten berücksichtigt. Hierzu wurden immer wieder Wohlfahrtseinrichtungen der Häuser wie die Schlafunterkünfte für die weiblichen Angestellten, die Lebensmittelversorgung oder die bürgerlichen Erziehungseinrichtungen wie Sprachkurse und musikalische Veranstaltungen für die Belegschaft herangezogen. Wenn man sich dabei die Größenverhältnisse dieser Einrichtungen im Verhältnis zu den Belegschaftsgrößen vor Augen führt, so ist dieser Paternalismus unschwer als eine diskursive Strategie zu verstehen. Diese sollte einerseits ihre Wirkung auf eine mögliche Kundschaft entwickeln, andererseits wurde durch diese Aus-

---

<sup>55</sup> Viele Beispiele illustrieren diese Vorstellung, letztlich ist auch Emile Zolas Roman „Au bonheur des dames“ (Im Paradies der Damen) von 1882 in diesem Diskurs zu verorten. Auch wenn der Autor zu einem optimistischeren Schluss kommt, so sind doch die kulturkritischen Elemente der Mittelstandsbewegungen in seinem Roman zu identifizieren. Umso bedenklicher stimmt die Tatsache, dass die bisherigen Forschungen zu den Warenhäusern sich häufig wie eine ständige Reproduktion dieser Zolaschen Elemente lesen.

<sup>56</sup> Verwiesen sei hier auf das literarische Untergenre des Warenhausromans. Neben Zola seien als Beispiele für Deutschland genannt: SCHWERINER, Oscar: Arbeit – Ein Warenhaus-Roman, Berlin 1912; UNGERN-STERMBERG, Alexander: Ein Warenhausmädchen. Schicksal einer Gefallenen, Berlin 1909.

<sup>57</sup> FREVERT, Ute: „Fürsorgliche Belagerung“: Hygienebewegung und Arbeiterfrauen im 19. und 20. Jahrhundert, in: Geschichte und Gesellschaft, 11/1985, S. 420-446, S. 420ff.

<sup>58</sup> So z.B. Julius Hirsch, ein Volkswirt, der als stellvertretender Vorsitzender des „Vereins deutscher Waaren- und Kaufhäuser“ direkt an die Interessen der Warenhausunternehmer gebunden war. In Frankreich könnte J. Haendel als ein solcher Publizist gelten. Vor allen Dingen gab es aber eine wichtige Lobbyarbeit in der Tagespresse.

senkommunikation aber wiederum eine interne Wirkung erzielt. Indem man der Belegschaft erst ihre prekäre Situation und ihre Abhängigkeit auf der einen Seite, auf der anderen Seite die Barmherzigkeit des Unternehmers und der firmeninternen Einrichtungen vor Augen führte, kam man zu einer Unterminierung kollektiver Verhandlungspositionen, die in Zusammenhang mit der weiteren Personalpolitik der Häuser durchaus zu einem konsistenten Bild zusammengesetzt werden kann.

Gerade in Bezug auf weibliche Arbeit im Warenhaus erlangten solche Bilder eine nicht zu unterschätzende Wirkungsmächtigkeit. Dies ist allerdings nicht nur das Verdienst eines durch die Warenhausunternehmer angestoßenen Kommunikationsprozesses, sondern auch diesem entgegen laufender Entwicklungen, vor allen Dingen der Verständigung der männlichen Angestellten auf eine gemeinsame Handlungsposition. Die Konstituierung gemeinsamer Interessenvertretungen auf Seiten der Handlungsangestellten ging in Frankreich schon wesentlich früher vor sich als in Deutschland. Schon in den 1880er Jahren waren die Angestellten in einem solchen Konstituierungsprozess begriffen, während dieser in Deutschland bis zum Ersten Weltkrieg eine verhältnismäßig vernachlässigte Rolle gespielt hat.<sup>59</sup>

Auch für die Angestellten war es nun ein genuines Interesse, die Öffentlichkeit auf die Härten der Angestelltenarbeit in den großen Warenhäusern aufmerksam zu machen und damit die Unternehmer an ihrer empfindlichsten Stelle zu treffen, also an dem Bild des Unternehmens in der Konsumentenöffentlichkeit zu kratzen. Man versuchte so, direkt auf die öffentliche Meinung und über sie auf das Gesetzgebungsverfahren einen Einfluss zu gewinnen, der die Arbeitsbedingungen im Sinne der Angestellten verbessern sollte.<sup>60</sup> Die Schwächung der Position der weiblichen Arbeit in diesen Häusern war erwünschter Nebeneffekt eines moralisierenden Diskurses, der von verschiedenen Seiten geführt wurde.

Über einen ähnlichen zivilen Wertekonsens argumentierten Unternehmer und Angestelltenschaft im Fall der Debatten über Moral oder Hygiene in den großen Warenhausunternehmen. Was auf der einen Seite Anlass zu Protest gegen allzu harte Arbeitskonditionen bot, war auf der anderen Seite für die Unternehmer ein willkommenes Disziplinierungswerkzeug. Mit dem Argument der Diebstahlbekämpfung und damit der Wahrung der öffentlichen Moral konnten die Unternehmer die Angestellten unter ständige Kontrolle und gegenseitige Beobachtung stellen. Die Argumentation hinsichtlich der Hygiene erlaubte es, genau vorzuschreiben, wer was tun durfte und wer von welchen qualifizierten Tätigkeiten direkt ausgeschlossen wurde. Vor diesem Hintergrund wäre eine systematische Erforschung der moralischen Wertennormen

---

<sup>59</sup> Archives de la Préfecture de Police de Paris, Ba 152 und Ba 153.

<sup>60</sup> Besonders gilt dies für die Bestrebungen der Arbeitszeitverkürzung und des Verbots der Sonntagsarbeit in Paris, die nach längerer Zeit auch relativ präzise ihr Ziel erreicht haben.

hinter den in dieser Zeit sich immer weiter verbreitenden Betriebsordnungen wünschenswert.<sup>61</sup>

Aus diesen Ausführungen lässt sich schließen, dass der Gang an die Öffentlichkeit im Interesse der Akteure in den Warenhäusern lag. Er war verbunden mit der Stärkung ihrer Verhandlungsmacht. Daneben ist zu schließen, dass hinter den paternalistischen Diskursen der Unternehmer, der Agitation der vorgewerkschaftlichen Vereinigungen und dem veröffentlichten Diskurs des Publikums ein in hohem Maße moralisierendes Gesellschaftsbild stand. Doch auch dies ist teilweise im Kalkül der Akteure zu verorten. Die Stärkung der Verhandlungsposition eines Parts war hier verbunden mit der signifikanten Schwächung eines anderen, in diesem Fall der jungen weiblichen Angestelltenschaft, die zum großen Teil ohne Qualifikation von außerhalb in die Warenhäuser kam. Einerseits wurden die weiblichen Angestellten von einem Teil der ihnen entgegen gestellten organisierten Angestelltenschaft als moralisch gefährdet und sozial deplaziert dargestellt, eine Meinung, hinter der sich eine tendenzielle Zurückdrängung des Konkurrenzfaktors weiblicher Arbeit verbarg. Andererseits nutzten viele der Unternehmer genau diese diskursiven Elemente, um die weiblichen Angestellten als von ihrem Wohlwollen und guten Willen abhängig zu charakterisieren. Dies bot eine höchst effektive Chance, ihre Verhandlungsposition zu schwächen und harte Arbeitskonditionen durchzusetzen.

Beide Fallstudien lenken die Perspektive, aus der zivilgesellschaftliche Elemente betrachtet werden, in eine andere Richtung als die, die von der heutigen Forschung betont wird. Statt ziviles Handeln als Bedingung und Zielvorstellung eines zu verwirklichenden Projektes zu verstehen,<sup>62</sup> lenken sie die Aufmerksamkeit auf das Potential, das diese Handlungsweisen im Hinblick auf andere, ursprünglich nicht intendierte Zwecke entfalten. Dabei gerät unweigerlich die Anfälligkeit zivilgesellschaftlicher Strukturen für die Ausbeutung durch Dritte in den Blick. Elemente wie die funktionierende Praxis kommunikativen Handelns und die Selbstorganisation sind nicht nur Potential, sondern auch potentiell durchaus krisenanfällige Gebilde, die von Interessengruppen gerade zu ökonomischen Zwecken ausgenutzt werden können.

---

<sup>61</sup> Ungeachtet der vorhandenen Arbeiten zu dem Thema fehlt es leider an einer Arbeit, die die gesellschaftlichen Moralvorstellungen und deren Sanktionierung in die Analyse dieser Betriebsordnungen mit einfließen lassen. BRAUN, Siegfried, EBERWEIN, Wilhelm, THOLEN, Jochen: Belegschaften und Unternehmer. Zur Geschichte und Soziologie der Deutschen Betriebsverfassung und Belegschaftsmitbestimmung, Frankfurt/M – New York 1992; PLUMPE, Werner: Betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik. Fallstudien zum Ruhrbergbau und zur Chemischen Industrie, München 1999.

<sup>62</sup> KOCKA, Jürgen: Zivilgesellschaft als historisches Problem und Versprechen, in: Conrad, Christoph u.a. (Hgg.): Europäische Zivilgesellschaft in Ost und West. Begriff, Geschichte, Chancen, Frankfurt/M – New York 2000, S. 33ff.

## V Verschränkte Handlungslogiken

In der Historiographie der Unternehmen wird die Unternehmensorganisation als ein fortschreitendes Narrativ benutzt: die Unternehmen der deutschen Industrialisierung waren verhältnismäßig unorganisierte Gebilde, deren Unternehmer sich nur langsam den Herausforderungen neuer Verwaltungstechniken stellten und öffneten. Vor allen Dingen die bürokratischen Modelle von Staat und Militär kamen hier zum Tragen, in vielfacher Hinsicht entlehnten die Unternehmen Aspekte der Herrschaftsausübung aus diesen Bereichen. Hierarchische Gliederung, ein mehr oder minder systematisches Wissensmanagement und eine funktionelle Aufgliederung der Unternehmen ergänzten und ersetzten personen- und familienbezogene Herrschaftsverhältnisse in den zum Großteil noch in privater Hand liegenden Großunternehmen. Auch die personalen Beziehungen zwischen Staat und Unternehmen sind betont worden. Sie führten dazu, dass sich ausgebildete Staatsbeamte zunehmend mit Erfolg als Unternehmensgründer betätigten oder sich von Unternehmen als leitende Angestellte einstellen ließen.<sup>63</sup> All dies ist ein Indikator für die Parallelen, die es zwischen staatlicher und unternehmerischer Lenkung gab. Doch gibt es auch ein Verhältnis, das eine ökonomische mit einer zivilen Handlungslogik verbindet? Dieser Beitrag hat auf diese Frage am Beispiel eines ausgewählten sozialen Handlungsfeldes – des Unternehmens – eine Antwort gefunden, die paraphrasiert in Folgendem besteht: weicht man von der Untersuchung der Zivilgesellschaft als abgegrenztem Bereich ab und verlegt sich eher auf die Suche nach zivilgesellschaftlichen Handlungsmustern, so findet man diese in fast allen Lebensbereichen – auch und vor allem im Erwerbsleben des Unternehmens. Anders allerdings als in Zusammenhängen, die nicht auf die Optimierung eines privaten Nutzens ausgerichtet sind, wird im Unternehmen dieses Verhalten teilweise in ein Kalkül integriert. Sobald die Perspektive der Unternehmensleitung eingenommen wird, tritt das Bestreben, die Handlungen der Belegschaft berechenbar zu machen in den Vordergrund. Dies gilt auch für Zusammenhänge, die dem Unternehmen an sich fremd scheinen.

Zivilgesellschaftliches Handeln, also Kommunikation und Aushandlungsprozesse, durch die ohne äußeren Eingriff ein Potential zur Konfliktlösung bereitgestellt wird, korreliert mit unterschiedlichen Kontexten. Die Verbindung mit dem wirtschaftlichen Handeln deckt zunächst eine Tatsache auf: die zivilen Handlungsnormen der Akteure, ob nun innerhalb oder außerhalb des Unternehmens stehend, befinden sich in steter Gefahr, durch die Interessen der Verhandlungspartner unterminiert und in einen entfremdenden Sinnzusammenhang gesetzt, sprich ausgenutzt zu werden.

Die Perspektive des Einflusses ziviler Handlungspraktiken auf ein wirtschaftliches Unternehmen sollte allerdings nicht den Blick verstellen für eine weitere Korrelation zwischen unternehmerischem und zivilem Handeln: dem Einfluss der Erfahrung täglicher Arbeit auf die Entwicklung von Handlungsnormen. Obgleich noch we-

---

<sup>63</sup> CHARLE, Christophe: Le pantouflage en France (vers 1880-vers 1980), in: Annales ESC, 5/1987, S. 1115-1137.

sentlich schwerer zu bestimmen ist, worin der Einfluss einer wachsenden Rationalisierung und Organisation der Unternehmen auf die Entwicklung ziviler Handlungsmodi besteht, ist doch die Bedeutung dieses Zusammenhanges naheliegend: für Personen, die zwölf Stunden und mehr an ihrem Arbeitsplatz verbringen – so die Situation in vielen Unternehmen in der hier untersuchten Zeitspanne –, sind die Erfahrungen dieser Arbeit entscheidend für Verhaltenspraktiken in ihrem privaten und öffentlichen Leben. Dies gilt umso mehr, wenn die Arbeit als intensiv und rationalisiert erfahren wird. So banal diese Feststellung ist, wirft sie doch noch einmal ein besonderes Schlaglicht auf die entscheidende Bedeutung, die dem Erfahrungsort Arbeitsplatz in seinem gesellschaftlichen Umfeld zukommt. Dennoch ist der Eindruck nicht von der Hand zu weisen, dass diesem Untersuchungsgegenstand nicht das Interesse geschenkt wird, das ihm in historischer und soziologischer Forschung zuteil werden sollte.

Die Zeit vor 1914 gilt als Startpunkt einer Entwicklung, die mit der Durchsetzung der Prinzipien von Taylor und Ford und gleichzeitig der spezifisch deutschen Form der Rationalisierung in den 1920er Jahren ihren Höhepunkt erreichte. Grundidee dieser Bestrebungen war die Intensivierung menschlicher, produktiver Arbeit und deren Kategorisierung, die Voraussetzung ihrer wissenschaftlichen Analyse war. Diese Intensivierung hatte ein unweigerliches Nebenprodukt, nämlich die allmähliche, systematische Trennung von Erwerbsleben, Privatsphäre und öffentlicher Präsenz der Menschen. War der Betrieb in der Hochphase der Industrialisierung noch der Ort, an dem man weit mehr tat als nur zu arbeiten, vielmehr hier häufig noch Erholungsphasen verbrachte, so war dem neuen Taylorsystem nun schon die Trennung von Erholung und körperlicher Arbeit immanent.

Gleichzeitig greift dieses mechanische Bild einer wachsenden Unternehmensorganisation am Anfang des 20. Jahrhunderts zu kurz, nimmt man nicht die Intensivierung und Formalisierung persönlicher und hierarchischer Beziehungen in den Unternehmen in den Blick. Die von Taylor vorgeschlagene funktionelle Aufteilung dieser hierarchischen Beziehungen hat sich zu keinem Zeitpunkt dieser Entwicklung durchgesetzt, vielmehr manifestierte sich immer mehr das fayolistische Bild der „einheitlichen Linie“ als Grundprinzip unternehmerischer Organisation. Gleichzeitig wurden Elemente wie die systematische Kontrolle zu einem selbstverständlichen Teil der Arbeitswelt. Über einen Zeitraum von fast 70 Jahren wurden diese Grundprinzipien unternehmerischer Organisation nicht in Zweifel gezogen und galten als Leitbild zahlreicher, nicht nur industrieller Abläufe.

Diese Elemente der Hierarchisierung, der Reflexion persönlicher Beziehung und der systematischen Trennung von produktiver Arbeit und Privatleben lassen sich damit als Grundelemente der sich verändernden Arbeitserfahrungen des Jahrhundertanfangs beschreiben. Auf diese Weise ist das Unternehmen auch weiterhin ein lohnendes Betrachtungsobjekt, das als Prüfstein für die Verbreitung zivilgesellschaftlicher Handlungsnormen und ihrer Einflussmöglichkeiten auf die Sphäre vermeintlich ökonomisch-rationaler Handlungen zu verstehen ist. Andererseits erfüllt es eine

wichtige Funktion als Begegnungsort zwischen verschiedenen Trägerschichten dieser zivilen Werte.



## VI Literatur

- ABELSON, Elaine S.: *When Ladies go A-Thieving. Middle-Class Shoplifters in the Victorian Department Stores*, New York – Oxford 1989.
- ARTHUR, Brian: *Competing Technologies and Lock-in by Historical Events*, in: *Economic Journal*, 99/1989, S. 116-131.
- BAURMANN, Michael: *Vertrauen und Anerkennung*, in: MAURER, Andrea, SCHMID, Michael: *Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen*, Frankfurt – New York 2002, S. 107-132.
- BECKERT, Jens: *Von Fröschen, Unternehmensstrategien und anderen Totems*, in: MAURER, Andrea, SCHMID, Michael: *Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen*, Frankfurt – New York 2002, S. 133-148.
- BERGHOFF, Hartmut: *Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt: Hohner und die Harmonika 1857-1961. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte*. Paderborn u.a. 1997
- BERGHOFF, Hartmut: *Transaktionskosten. Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung? Zum Verhältnis von Neuer Institutionenökonomie und moderner Unternehmensgeschichte*, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 2/1999, S. 159-178.
- BERNOUX, Philippe: *La sociologie des entreprises*, Paris <sup>2</sup>1999.
- BORSCHIED, Peter, ELLERBROCK, Karl-Peter, WISCHERMANN, Clemens (Hgg.): *Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert: neue Wege der Unternehmensgeschichte*, Dortmund 2000.
- BOURDIEU, Jérôme, REYNAUD, Bénédicte: *Discipline d'atelier et externalités dans la réduction de la durée du travail au XIXe siècle*, in: FRIDENSON, Patrick, REYNAUD, Bénédicte (Hgg.): *La France et le temps de travail (1814-2004)*, Paris 2004, S. 15-54.
- BOURGINAT, Nicolas: *Le développement de l'électrométallurgie en Maurienne: re-composition et nouvelles régulations d'un milieu rural en crise (1897-1921)*, in: *Mouvement Social*, Nr. 65/1993, S. 43-65.
- BRAUN, Siegfried, EBERWEIN, Wilhelm, THOLEN, Jochen: *Belegschaften und Unternehmer. Zur Geschichte und Soziologie der Deutschen Betriebsverfassung und Belegschaftsmitbestimmung*, Frankfurt/M – New York 1992.
- BRIESEN, Detlef: *Warenhaus, Massenkonsum und Sozialmoral. Zur Geschichte der Konsumkritik im 20. Jahrhundert*, Frankfurt/M – New York 2001.
- CASSON, Mark: *Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung*, in: *Geschichte und Gesellschaft*, Nr. 27/2001, S. 524-544.
- CHANDLER, Alfred: *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge (Mass) 1990.
- CHARLE, Christophe: *Le pantouflage en France (vers 1880-vers 1980)*, in: *Annales ESC*, 5/1987, S. 1115-1137.

- COHEN, Jean L., ARATO, Andrew: Civil Society and Political Theory, Cambridge-London, 1992.
- COHEN, Yves: Organiser à l'aube du Taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, Besançon 2001, S. 7-30.
- CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Eberhard: L'acteur et le système, Paris 1977.
- FERGUSON, Adam: Versuch über die Geschichte der bürgerlichen Gesellschaft, Frankfurt/M 1986.
- FIEDLER, Martin: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer: Vertrauen als Schlüsselkategorie wirtschaftlichen Handelns, in: Geschichte und Gesellschaft, Nr. 27/2001, S. 576-592.
- FÖLLMER, Moritz: Die Verteidigung der bürgerlichen Nation. Industrielle und hohe Beamte in Deutschland und Frankreich 1900-1930, Göttingen 2002.
- FREVERT, Ute: „Fürsorgliche Belagerung“: Hygienebewegung und Arbeiterfrauen im 19. und 20. Jahrhundert, in: Geschichte und Gesellschaft, 11/1985, S. 420-446.
- FRIDENSON, Patrick: Un tournant Taylorien de la société française (1904-1918), in: Annales ESC, Nr. 5/1987, S. 1031-1060.
- GELLNER, Ernest: Conditions of Liberty. Civil Society and its Rivals, New York u.a. 1994.
- GOSEWINKEL, Dieter, RUCHT, Dieter: „History meets Sociology“- Zivilgesellschaft als Prozess, in Gosewinkel, Dieter, u.a. (Hgg.): Zivilgesellschaft – national und transnational. WZB Jahrbuch, Berlin 2004, S. 29-60.
- GOSEWINKEL, Dieter: Zivilgesellschaft – eine Erschließung des Themas von seinen Grenzen her, WZB Discussion Paper SP IV 2003-505, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 2003, S. 18f.
- GRAMSCI, Antonio: Philosophie der Praxis. Eine Auswahl, hrsg. v. Christian Riechers, Frankfurt/M 1967.
- HABERMAS, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt 1981.
- HAYEK, Friedrich A. v.: Die Verfassung der Freiheit, Tübingen 1971.
- HAYEK, Friedrich v.: The Fatal Conceit. The Errors of Socialism, Chicago 1988.
- HINTERBERGER, Friedrich: Hayek, Selbstorganisation und Evolution. Theoretische Überlegungen und politische Schlussfolgerungen, in: PRIDDAT, Birger P., WEGNER, Gerhard: Zwischen Evolution und Institution. Neue Ansätze in der ökonomischen Theorie, Marburg 1996, S. 245-270, S. 247.
- HESSE, Jan-Otmar, SCHANETZKY, Tim, SCHOLTEN, Jens: Idee zu einer gesellschaftsreformerischen Unternehmensgeschichte in methodischer Absicht – „Gabentausch“, „moralische Ökonomie“ oder „Unternehmensethik“, in: Dies. (Hgg.): Das Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt. Strukturen und Entwicklungen der „moralischen Ökonomie“ nach 1945 (=Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 12), Essen 2004, S. 7-14.
- HÖLSCHER, Lucian: Öffentlichkeit, in: Geschichtliche Grundbegriffe Bd. 4, hrsg. v. BRUNNER, Otto u.a., Stuttgart 1978, S. 413-467.

- HOMBURG, Heidrun: Anfänge des Taylorsystems in Deutschland vor dem ersten Weltkrieg. Eine Problemskizze unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitskämpfe bei Bosch 1913, in: Geschichte und Gesellschaft, Nr. 4/1978, S. 170-194.
- JÜRGENS, Ulrich: Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik, in: JÜRGENS, Ulrich, NASCHOLD, Frieder (Hgg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation in der Arbeit, Opladen 1984.
- KAEUBLE, Hartmut: Nachbarn am Rhein. Entfremdung und Annäherung der französischen und der deutschen Gesellschaft seit 1880, Frankfurt/M-New York 1991.
- KEANE, John: Global Civil Society? Cambridge 2003.
- KLEINHENZ, Gerhard: Erwerbsarbeit und bürgerschaftliches Engagement, in: Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, hrsg. v. d. Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, Opladen 2003, S. 15-34.
- KLEINSCHMIDT, Christian, WELSKOPP, Thomas: Zuviel „Scale“ zuwenig „Scope“: Eine Auseinandersetzung mit Alfred D. Chandlers Analyse der deutschen Eisen- und Stahlindustrie in der Zwischenkriegszeit, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, 1993(2), S. 251-297.
- KOCKA, Jürgen: Industrielles Management: Konzeption und Modelle in Deutschland vor 1914, in: Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Nr. 56/1969, S. 332-372.
- KOCKA, Jürgen: Management in der Industrialisierung. Die Entstehung und Entwicklung des klassischen Musters, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Nr. 2/1999, S. 135-149.
- KOCKA, Jürgen: Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847 - 1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung (= Industrielle Welt 11), Stuttgart 1969.
- KOCKA, Jürgen: Unternehmer in der deutschen Industrialisierung, Göttingen 1975.
- KOCKA, Jürgen: Zivilgesellschaft als historisches Problem und Versprechen, in: Conrad, Christoph u.a. (Hgg.): Europäische Zivilgesellschaft in Ost und West. Begriff, Geschichte, Chancen, Frankfurt/M – New York 2000.
- KOCKA, Jürgen: Zivilgesellschaft. Zum Konzept und seiner sozialgeschichtlichen Verwendung, in: KOCKA, Jürgen u.a. (Hgg.) Neues über Zivilgesellschaft aus historisch-sozialwissenschaftlichem Blickwinkel, Veröffentlichungen der Arbeitsgruppe Zivilgesellschaft Nr. P 01-801, Wissenschaftszentrum Berlin 2001, S. 4-21.
- LAUSCHKE, Karl, WELSKOPP, Thomas (Hgg.): Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts, Essen 1994.
- MALIK, Fredmund: Wirksame Unternehmensaufsicht. Corporate Governance in Umbruchzeiten, Frankfurt/M 1999.

- NIEBERDING, Anne: Unternehmenskultur im Kaiserreich. J.M. Voith und die Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co, München 2003.
- NORTH, Michael: Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge/Mass. 1990.
- PIERENKEMPER, Toni: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse, Stuttgart 2000.
- PLUMPE, Werner: Betriebliche Mitbestimmung in der Weimarer Republik. Fallstudien zum Ruhrbergbau und zur Chemischen Industrie, München 1999.
- POLANYI, Karl: The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen, Frankfurt/M 1997.
- POLANYI, Karl.: The Livelihood of Man, New York 1977.
- OSTROM, Elinor, AHN, To-Kyeong: Soziales Kapital und kollektives Handeln: Eine sozialwissenschaftlich Perspektive auf soziales Kapital, in: in: Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, hrsg. v. d. Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages, Opladen 2003, S. 35-84, besonders S. 40f und 54ff.
- OTTOW, Raimund: Markt – Republik – Tugend. Probleme gesellschaftlicher Modernisierung im britischen politischen Denken (1670-1790), Berlin 1996.
- REDLICH, Fritz: Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien, Göttingen 1964.
- REICHARDT, Sven: Soziales Kapital „im Zeitalter materieller Interessen“. Konzeptionelle Überlegungen zum Vertrauen in der Zivil- und Marktgesellschaft des langen 19. Jahrhunderts (1780-1914), WZB Discussion Paper SP IV 2003-503, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 2003.
- REICHARDT, Sven: Zivilgesellschaft und Gewalt. Einige konzeptionelle Überlegungen aus historischer Sicht, in: KOCKA, Jürgen u.a. (Hgg.) Neues über Zivilgesellschaft aus historisch-sozialwissenschaftlichem Blickwinkel, Veröffentlichungen der Arbeitsgruppe Zivilgesellschaft Nr. P 01-801, Wissenschaftszentrum Berlin 2001, S. 45-80.
- REID, Donald: Genèse du Fayolisme, in: Sociologie du travail, Nr. 1/1986, S. 75-93.
- REID, Donald: Le nom du père : un langage des rapports au travail au XIXe siècle en France, in: SCHWEITZER, Sylvie (Hg.): Logiques d'entreprises et politiques sociales, Paris 1993, S. 63-78.
- SCHLESINGER, Georg: Betriebsführung und Betriebswissenschaft, in: Monatschrift des Vereins deutscher Ingenieure, Nr. 8/1913, S. 27-48.
- SCHWERINER, Oscar: Arbeit – Ein Warenhaus-Roman, Berlin 1912.
- SPOERER, Mark: Mikroökonomie in der Unternehmensgeschichte? Eine Mikroökonomik der Unternehmensgeschichte, in: HESSE, Jan-Ottmar u.a. (Hgg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, Essen 2002, S. 175-195.
- TAYLOR, Frederick W.: Scientific Management, New York 1903.

- UNGERN-STERMBERG, Alexander: Ein Warenhausmädchen. Schicksal einer Gefallenen, Berlin 1909.
- VERHEYEN, Nina: Diskutieren in der frühen Bundesrepublik. Zur Kulturgeschichte des „besseren Argumentes“ zwischen Re-education und Studentenbewegung, WZB Discussion-Paper SP IV 2003-504, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 2003.
- WILLIAMSON, Oliver: The Economic Institutions of Capitalism. Firms Markets, Relational Contracting, New York – London 1985.
- WOLBRING, Barbara: Krupp und die Öffentlichkeit im 19. Jahrhundert. Selbstdarstellung, öffentliche Wahrnehmung und gesellschaftliche Kommunikation, München 2000.
- WOLFE, Alan: Market, State and Society as Codes of Moral Obligation, Acta Sociologica 1989/Nr. 32, S. 221-236.
- YATES, JoAnn: Control through Communication. The Rise of System in the American Management, Baltimore 1990.



Schriftenreihe der Arbeitsgruppe Zivilgesellschaft:  
historisch-sozialwissenschaftliche Perspektiven

Discussion Papers

2001

- P01-801 JÜRGEN KOCKA, PAUL NOLTE, SHALINI RANDERIA, SVEN REICHARDT:  
Neues über Zivilgesellschaft aus historisch-sozialwissenschaftlichem  
Blickwinkel, 104 S.

2003

- SP IV 2003-501 GABRIELLA ROSEN: Science and Civil Society: Lessons from an Or-  
ganization at the Borderland, 53 S.
- SP IV 2003-502 SHALINI RANDERIA: Between Cunning States and Unaccountable In-  
ternational Institutions: Social Movements and Rights of Local Com-  
munities to Common Property Resources, 30 S.
- SP IV 2003-503 SVEN REICHARDT: Soziales Kapital "im Zeitalter materieller Interes-  
sen". Konzeptionelle Überlegungen zum Vertrauen in der Zivil- und  
Marktgeseellschaft des langen 19. Jahrhunderts (1780-1914), 20 S.
- SP IV 2003-504 NINA VERHEYEN: Diskutieren in der frühen Bundesrepublik: Zur Kul-  
turgeschichte des „besseren Arguments“ zwischen Re-education und  
Studentenbewegung, 22 S.
- SP IV 2003-505 DIETER GOSEWINKEL: Zivilgesellschaft – eine Erschließung des The-  
mas von seinen Grenzen her, 31 S.
- SP IV 2003-506 UTE HASENÖHRL: Zivilgesellschaft und Protest. Zur Geschichte der  
Umweltbewegung in der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1945  
und 1980 am Beispiel Bayerns, 25 S.

2004

- SP IV 2004-501 DIETER GOSEWINKEL / SVEN REICHARDT: Ambivalenzen der Zivilgesellschaft. Gegenbegriffe, Gewalt und Macht, 86 S.
- SP IV 2004-502 JÜRGEN SCHMIDT: Zivilgesellschaft und nicht-bürgerliche Trägerschichten. Das Beispiel der frühen deutschen Arbeiterbewegung (ca. 1830-1880), 51 S.
- SP IV 2004-503 MARTIN LENGWILER: Privacy, justice and equality. The history of privacy legislation and its significance for civil society, 20 S.
- SP IV 2004-504 MANFRED GAILUS: Contentious Food Politics: Sozialer Protest, Märkte und Zivilgesellschaft (18.-20. Jahrhundert), 75 S.



Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie, bitte, unbedingt einen an Sie adressierten Aufkleber mit, sowie je Paper eine Briefmarke im Wert von Euro 0,51 oder einen "Coupon Réponse International" (für Besteller aus dem Ausland).

Please send a **self-addressed label** and **postage stamps in the amount of 0,51 Euro** or a **"Coupon-Réponse International"** (if you are ordering from outside Germany) for **each WZB-Paper** requested.

## Bestellschein

## Order Form

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung gGmbH  
PRESSE- UND INFORMATIONSDIREKTORAT  
Reichpietschufer 50

### Absender • Return Address:

---

---

---

---

**D-10785 Berlin**

<b>Hiermit bestelle ich folgende(s) Discussion Paper(s)</b> ● <b>Please send me the following Discussion Paper(s)</b> Autor(en) / Kurztitel ● Author(s) / Title(s) in brief	<b>Bestellnummer</b> ● <b>Order no.</b>